جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية

إعداد الطالب
محمد فتحي المعايطه

إشراف
الدكتورة فاطمة علي الربابعة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2013م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد فتحي المعايطة الموسومة بـــ:

مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الاستراتيجية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. فاطمة علي الربابعة		2013/5/8	مشرفاً ورئيسا
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2013/5/8	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2013/5/8	عضواً
د. أحمد نهار الرفوع		2013/5/8	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الإلكترونية

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحساناً

إلى من أعطتني الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح

إلى أمي الحبيبة..........................أطال الله في عمرها

إلى من كان له الفضل علي بعد الله عز وجل

إلى والدي الطيب............................ حفظه الله ورعاة

إلى من وقفوا بجانبي وكانوا لي سنداً وعوناً.......... أخوتي (بكر عثمان وقبس)

إلى من شد من أزري وساعدني................ ابن العم الغالي وأخي الأكبر رمزي المعايطة ومحمد أمين المعايطة

إلى من ساعدني ووقف إلى جانبي............ زملائي وأصدقائي

اهدي لهم هذا الجهد المتواضع متمنياً رضا الله ثم رضاهم.....

محمد فتحي المعايطة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمة تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على اشرف الخلق وسيد المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبة أجمعين.

أما بعد... فلا يسعني _ وقد انعم الله علي بإتمام هذه الرسالة_ ألا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مدرستي الفاضلة الدكتورة فاطمة علي الربابعة التي تكرمت بالأشراف على هذه الرسالة، ولم تبخل علي بعلمها ووقتها وجهدها وملحوظاتها القيمة، ولما بذلته من جهد في مساعدتي على أعداد هذه الرسالة خير أعداد، ولما قدمته لي من توجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء هذه الرسالة، كما وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول من مناقشة هذه الرسالة، وهم الدكتور محمد المحاسنة، والدكتور سامر البشابشة، والدكتور أحمد الرفوع؛ ليسهموا أيضاً في إنجازها بأفضل صورة.

وأتقدم بشكري وتقديري واحترامي إلى الدكتور غازي أبو قاعود والدكتور كامل الحواجرة على ما قدموه لي من عون ومساعدة، والذين لهم فضل العلم والمعرفة بعد الله فيما وصلت إليه.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان للأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية الأخرى الذين أسهموا في تحكيم أداه الدراسة، ولما بذلوه من جهد مخلص وبناء.

"أليكم جميعاً أقف مكتوف الأيدي عاجزاً عن انتقاء ارق الكلمات رداً للجميل فجزأكم الله عني خير جزاء".

والله ولي التوفيق

محمد فتحي المعايطة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية

محمد فتحي المعايطه

جامعـــة مؤتـــة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على (435) مفردة تمثل ما نسبته (56.6%)،من مجتمع الدراسة خضع للدراسة (394) مفردة؛ أي ما نسبته (90.6%)من عينة الدراسة ، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إن مدى تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة مرتفعة.
2. إن مستوى تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين جاءت بدرجة متوسطة.
3. وجود اثر لمدى تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، حيث تفسر ما مقداره (76%) من التباين في تحقيق المواءمة الإستراتيجية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والنوع الاجتماعي ،والخبرة)

وتوصي الدراسة بضرورة إحلال ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات العامة الأردنية ترتكز على إستراتيجية شاملة لتطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية، تعمل على تحفيز العاملين، والاهتمام بمصالحهم، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، تحقيق المواءمة الإستراتيجية.

Abstract

The Implementation of the Core Competencies Dimensions in Human Resources Management Policies and Its Impact in Achieving Strategic Harmonization

Mohammed Fathi Al Ma'ayteh

Mu'tah University 2013

The study aimed to analyze the Implementation of the core competencies dimensions in human resources management policies and its impact in achieving strategic harmonization in the Jordanian public institutions. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection, the sample size was (435) respondents(56.6%)of the study sample , (394) participants responded who represented (90.6%) of the study sample. Which was chosen in a manner simple random sample. The study found a set of results, the most important of which were:

1.The Implementation of core competencies in human resources management policies in the Jordanian public institutions from the perspective of managers came a high degree.

2.The level of achievement of strategic alignment in the Jordanian public institutions from the perspective of managers came a medium degree.

3. There is an impact of core competencies in human resources management policies in achievement of strategic harmonization which explains (76%) of variation in the dependent variable (achievement of strategic harmonization).

4. There are statistically significant differences at level ($\alpha \leq 0.05$) in core competencies in human resources management policies in achievement of strategic harmonization due to demographic variables (educational qualification, gender ,and experience)

The study recommends the need to establish an organizational culture within the Jordanian public institutions based on an overall strategy for the the Implementation of the core competencies dimensions in human resources management, and is working to motivate employees, and attention to their interests, and leads to the development of a climate of mutual trust between management and workers, to improve to achieve the strategic harmonization.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1 .1 المقدمة:

أدت التطورات العديدة والمتسارعة في عالم اليوم إلى ظهور توجهات إدارية جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، تمثل فلسفة مغايرة لما كانت عليه أفكار الإدارة في الماضي، وانعكست هذه الفلسفة على المؤسسات وأساليبها في مواجهة التحديات والتغيرات المحيطة بها، من خلال تركيزها على أهمية توافر جدارات متميزة للعنصر البشري والذي يُعد الأساس في بناء المنظمات وتطويرها.

والمؤسسات العامة الأردنية كغيرها من المنظمات تواجه تحديات كبيرة في ظل عصر العولمة وخاصة في مجال تضمين الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية، ولذلك فان هذه المؤسسات تحتاج إلى صياغة إستراتيجية واضحة المعالم لمواردها البشرية تتناسب ومستجدات العمل؛ إذ أن تنمية الجدارات الوظيفية في المنظمة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل السياسات الإدارية التي تؤثر في الموارد البشرية من حيث المهارات الفنية، وأساسيات تنفيذ العمل، وسياسات المنظمات (أبو بكر،2008). أن أهمية دراسة المواءمة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلالها تطبيق سياسات كفوءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم، وتقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي تحسين أدائها، واكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق، ومعرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، ومعرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها (توفيق، 2010).

1. 2 مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات العامة العديد من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها واستغلاله الاستغلال الأمثل بما يحقق الكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتسارع التكنولوجي وسيادة الاقتصاد المعرفي في وقتنا الحاضر، وتتمثل هذه التحديات في ضعف توظيف الجدارات الفنية والمعرفية والإدارية وحل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية، وهي بذلك تشكل عقبة أمام الدور الإستراتيجي الذي تلعبه هذه السياسات في انغماس العاملين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة،وان تحقيق المواءمة الإستراتجية يرتبط بتوافر موارد بشرية قادرة على تحمل الأعباء والقيام بإعمالهم على أكمل وجه في ظل التطور المعرفي الكبير من حولنا، ويتطلب تحقيق ما سبق تبني سياسات متطورة في إدارة الموارد البشرية، للحصول على موارد بشرية كفؤة في المؤسسات العامة؛ لما لطبيعة الدور الخدمي والتنموي الذي تقوم به في تقديم الخدمة للمواطنين بما ينسجم مع رسالة وأهداف هذه المؤسسات. الأمر الذي يستدعي أهمية التركيز على توافر الجدارات لمواردها البشرية لزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بالمعايير المطلوبة، وتشخيص الجدارات اللازمة وقياسها بهدف توفيرها وتطويرها لتحقيق المواءمة الإستراتيجية. لذلك تكمن مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي: هل هنالك أثر لتطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية ؟.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الجدارات المحورية (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية(المواءمة الإستراتيجية الداخلية، والمواءمة الإستراتيجية الخارجية) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين إبعاد الجدارات المحورية (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية،والجدارة الإدارية) في سياسات إدارة الموارد البشرية وبين إبعاد المواءمة الإستراتيجية (المواءمة الإستراتجية الداخلية،والمواءمة الإستراتجية الخارجية) في المؤسسات العامة من وجهة نظر المديرين؟

1. 4 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- كون هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية.

2- حداثة موضوع الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التي تواجه المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وتوافقه مع اتجاهات الإدارة الأردنية لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري.

3- قد تكون هذه الدراسة بمثابة تغذية راجعة، للقيادات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، وأن تفيد نتائجها أصحاب القرار بالتعرف إلى مدى تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المواءمة الإستراتيجية، باعتبار أن الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية مؤشر مهم للتطوير يسهم في تعزيز جوانب القوة في العمل الإداري وتلافى جوانب الضعف.

4- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية

عملية المواءمة الإستراتيجية، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية عملية المواءمة الإستراتيجية، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

5- تسهم هذه الدراسة في أغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية.

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الجدارت المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنيــة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف إلى مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

2- التعرف إلى مدى تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية المؤسسات العامــة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

3- التعرف على طبيعة العلاقة الإرتباطية بين الجــدارات المحوريــة فــي سياسات إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد المواءمة الإســتراتيجية مــن وجهة نظر المديرين.

4- بيان درجة اختلاف تطبيق الجدارات المحوريــة فــي سياســات إدارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسات العامة الأردنيــة مــن وجهــة نظــر المديرين.

5- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد فــي تحــسين تطبيــق أبعــاد المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من خــلال رفــع مستوى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الادارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى مدراء المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد للمواءمة الإستراتيجية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى مدراء المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

1. 7 التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

1. **الجدارة المحورية**: امتلاك الموارد البشرية لجميع المعارف والصفات والخصائص المتناسقة والمتكاملة للتكيف مع الظروف المحيطة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح وتميز (الزهراني، 2012).

أبعاد الجدارات المحورية:

أ. **جدارة حل المشكلات**: وتشير إلى قدرة العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم وامتلاكهم مهارات سلوكية تساعدهم على حل المشكلات التي يواجهونها من المنظمة حسب أهميتها ووظيفتها وحجمها ودرجة تعقيدها(كردي، 2011).

وشملتها أسئلة الاستبيان من فقرة (1-5).

ب. **جدارة مهارة الاتصال**: وتشير إلى قدرة العاملين وامتلاكهم لمهارات اتصال تساعدهم في نقل الأفكار والآراء والمعلومات بين أجزاء المنظمة الواحدة ومع الآخرين، بالأسلوب الكتابي، أو الشفوي أو أية وسائل أخرى؛ للتأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف التنظيم(Beaunont, 2011).

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (6-10)

جـ. **الجدارة الفنية**: وتشير إلى قدرة العاملين على القيام بالأعمال المنوطه بهم وقدرتهم على أداء الأعمال باستخدام المهارات الفنية المتوفرة لديهم.

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (11-15)

د. **الجدارة المعرفية**: وتعبر عن المهارات المعرفية والفكرية والذهنية للعاملين، مثل بناء شخصية الموظف مثل: القدرات الجسدية والقدرات العقلية والقدرة على الابتكار التي يجب أن تتوفر في كل العاملين في المنظمة(كردي، 2011).

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (16-20)

هـ. **الجدارة الإدارية**: وتشير إلى اتجاهات الأفراد ومهاراتهم وسلوكياتهم الإدارية المتوفرة لديهم لتحقيق المهام المطلوبة منهم(رياض، 2009).

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (21-25)

2. **المواءمة الإستراتيجية**: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي(الصياح، 2009).

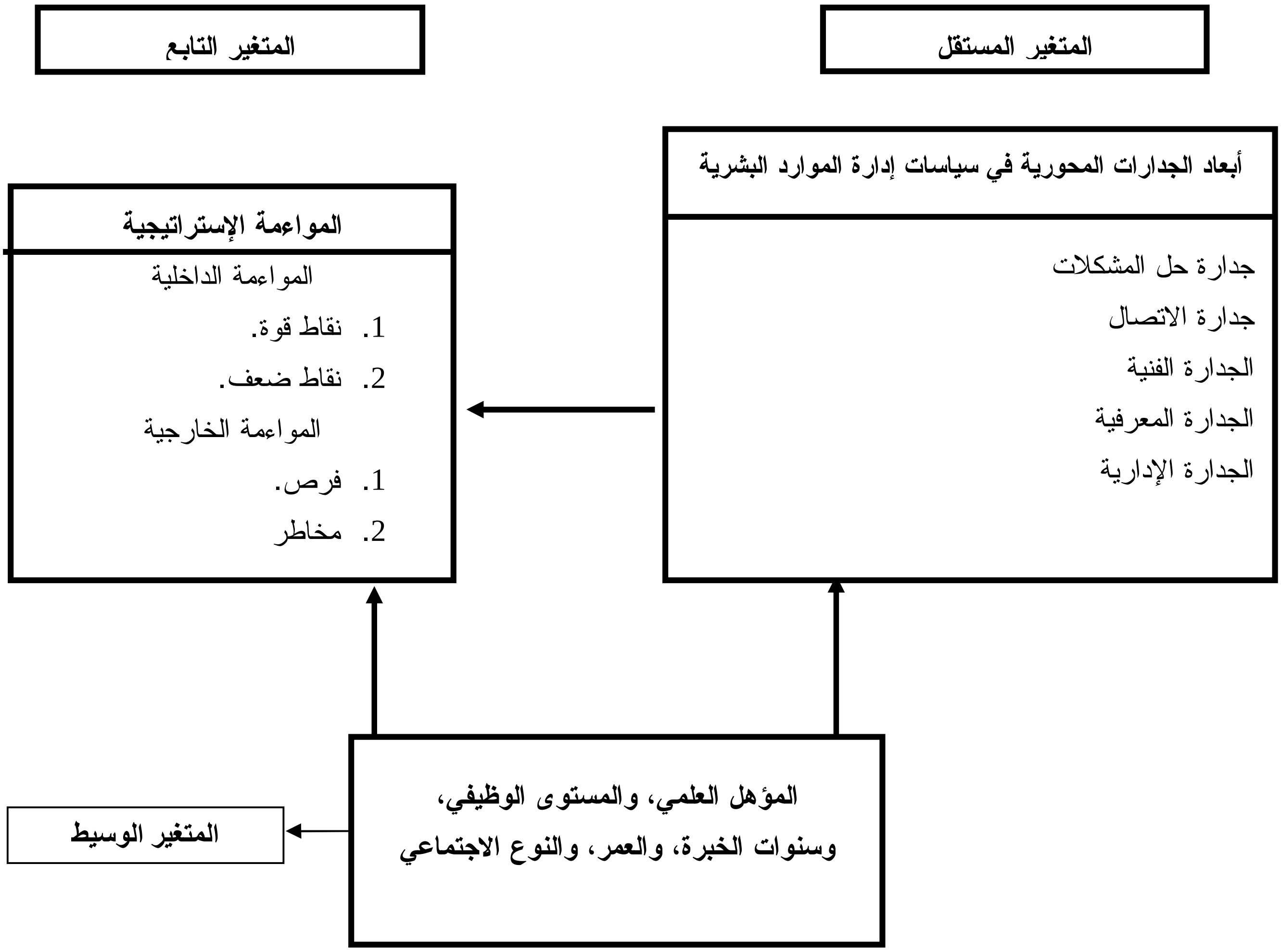
أ. **المواءمة الداخلية**: معرفة واستكشاف طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة(الصياح، 2009).

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (26-35)

ب.**المواءمة الخارجية**: عملية استكشاف قوى التنافس وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادرها ومكوناتها وكيفية التعامل معها(الصياح، 2009).

وشملتها أسئلة الاستبيان من الفقرة (36-45)

1. 8 أنموذج الدراسة:



شكل (1)
أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (كردي، 2011؛ رياض، 2009؛ الزهرانـــي، 2012) لقياس الجدارة المحورية ودراسة (الصياح، 2009) لقياس المواءمة الإستراتيجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

سياسات إدارة الموارد البشرية:

تُعد الموارد البشرية إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، فهي المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة وفاعلية ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

وتطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصورا على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، اخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة وإستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية (بلوط، 2002).

وتركز سياسات إدارة الموارد البشرية على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل، فهي الخطة الشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لإفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها (الزهري، 2000). وتكتسب سياسات إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأغلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعمد للإفاده المثلى من مواردها البشرية فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه (حسونة، 2008). ويعرف (Armstrong, 2006) سياسات الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة". ويركز هذا التعريف على أهمية تخطيط

السياسات والإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها توفير وتعيين وتدريب وتقييم الموارد البشرية المتاحة للمنظمة للاستفادة منها لتحقيق أهدافها.

كما تُعرف على أنها: الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق أهدافها (حرحوش، 2006). وهي: "أسلوب مخطط لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" (توفيق، 2010). إذ يمثل التعريف السابق لسياسات إدارة الموارد البشرية تماثلاً كبيراً مع ما عرض من تعريفات في دراسة (شعبان، 2005) على أنه حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة. وهذا التعريف يركز على الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بهدف تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. وأن هذه الموارد يجب أن تلعب دوراً مهماً في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها.

ويتفق كل من (Anthony & Kacmar, 1999) حول تعريف وسياسات إدارة الموارد البشرية على أنها: "القرارات التي تتعلق بجذب واختيار وتقييم ومكافأة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة".

ويمكن تعريف سياسات إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشرية سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو من هم قادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمه محدده (الصالح، 2004). كذلك هي التي تشمل جميع العاملين في المنظمة وهم الركيزة الأساسية لإدارة المنظمة كما أن الأهداف لا يمكن أن تتحقق ألا من خلالهم (الموسوي، 2004). وينظر البعض لها بأنها: الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية(Liou & Kleiner, 2004).

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف سياسات إدارة الموارد البشرية على أنهـا خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهمـاً مـن أصول المنظمة، حيث تتعلق باستقطاب واختيار وتقيم ومكأفاة وتدريب العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية دراسة سياسات إدارة الموارد البشرية:

فرضت تطورات الألفية الجديدة على منظمات الأعمال متغيرات جديدة لتحقيق منهجية الإدارة المبنية على الجدارة، فاستخدام مدخل الجدارة يتطلب جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب والوسائل العلمية، ووجود أدارة كفؤ قادرة على توظيف احدث الأساليب والوسائل التي تعمل على زيادة المقدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (Choi, et.al, 2011).

ولقد أوجدت هذه التغيرات عدداً من المتطلبات ينبغي على منظمات الأعمال تبنيها بغية تحقيق منهجية الإدارة المبنية على الجدارة، وتتمثل هذه المتطلبات في الآتي: (Hondeghem &Vandermeulen, 2000)

1. نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق الجدارة.

أن إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة تنطوي على تحليل العناصر داخل المنظمة لتحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم (Kenneth, 2004). فتركز الجدارة على مقارنة إنجازات العاملين وأدائهم بهدف الترقية والمكافآت والمزايا مما يسهم في تحسين جودة تقديم الخدمات وتفعيلها (Singh, 2007). فالإدارة المبنية على الجدارات هي

الإدارة الأقدر على النجاح اذ بيديها خيط التطور وتهتم بمتطلبات الوظيفة، من ناحية المهارات الأساسية والمعرفة (Albanese, 1989). وهذا ينعكس على العديد من سياسات إدارة الموارد البشرية التي تطبق عليها الجدارة ومنها:

1. سياسة تحليل الوظائف:

إن لكل مدخل إداري ملامح رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولسياسة تحليل الوظائف أهمية تميزها عن غيرها من سياسات إدارة الموارد البشرية، فهي مدخل يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل وليس لأجزاء منها، و ذلك لأنها تعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، لكل نشاط في المنظمة، وتساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت، لأنها تساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهي تحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً، إذ تعتمد على الرقابة الذاتية (السلمي، 2001).

ويقصد بها التعرف على ما تؤديه الوظيفة وطرق الأداء وظروف العمل ومستوى الأداء المطلوب بهدف التعرف على الخصائص والصفات المميزة لكل وظيفة عن الوظائف الأخرى(حنفي، 2007).

وسياسة تحليل الوظائف ينطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره وتعويضه، وقيادته، ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (التهامي، 2008).

إن سياسة تحليل الوظائف هي طريقة علمية وعملية لتحديد الوظائف في المنظمة، وبالتالي تحديد الحجم المناسب للمنظمة، وما اذا كانت بحاجة إلى اعادة هيكلة او تقليص تكلفة هذه الوظائف والتعرف على الحاجات التدريبية، وتحديد العبء على الموظفين والمسؤوليات الواقعة عليهم، موقعهم في الهيكل التنظيمي،

كما ان تحليل الوظائف يشكل قاعدة صلبة للاختيار والتعيين والتدريب والتعويض والتقييم، ووسيلة فعالة لمساعدة الموظف على معرفة مهامـــه المحـــددة (الـــسالم والصالح، 2002).

2. سياسة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

تُعد سياسة تخطيط الموارد البشرية من أحد مداخل عملية التخطيط الإســـتراتيجي علـــى مستوى الإدارة العليا، وأن تخطيط الموارد البشرية قد يجذب اهتمام المنظمة إلى الحاجة إلـــى التغيير، ويخدم كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (صابر وتغيلب، 2010).

وتشتمل هذه السياسة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث أن تخطـــيط المـــوارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البـــشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة الإستراتيجية، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة(المرسي، 2006). فسياسة تخطيط الموارد البشرية هي أحد الوظائف المنوطه بإدارة الموارد البشرية وهي بطبيعتها تتفاعل مع المجتمع الداخلي(المنظمة) والمجتمع الخارجي(الجمهور) وهو عبارة عن قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقيل والتعامل مع المستجدات ووضع تصور للبدائل والاحتياطات (جماز، 2010).

وسياسة تخطيط الموارد البشرية تمثل التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص (العزاوي وجواد، 2010).

وترى الدراسة أنّ سياسية تخطيط الموارد البشرية تُعد الوسيلة الأهم لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجي المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج

والتغير في عبء العمل وتكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي للمنظمة، فأي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة.

3. **سياسات الاستقطاب والاختيار**: تعرف سياسات الاستقطاب والاختيار على أنها: مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد (توفيق، 2010).ويشير (Kandula, 2002) الى انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير إستراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة. وهي سياسة تهتم بتحديد الوظائف المطلوب شغلها، وتحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، وتحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، والإعلان عن الوظائف الشاغرة، واستقبال طالبي الوظائف، وملء طلبات الاستخدام والمقابلة المبدئية، والاختبار، واستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، وفترة الاختبار، واختبار سلامة الإجراءات والتعيين (السلمي، 2001). كما تعد سياسات الاستقطاب والاختيار إحدى أهم السياسات التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار (Liou & Kleiner, 2004). والهدف الأساسي من سياسات الاستقطاب والاختيار يتمثل في دراسة وتحليل السياسات التي تحكم الموارد البشرية في المنظمة ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية (عباس، 2006).

4. سياسات تقييم الأداء:

تُعد سياسات تقييم الأداء أحد الأركان الفعالة المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفـرد وتنميـة قدراته لن يأتي إلا من خلال متابعة أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقيـيم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه بشكل متطور (Wickramasinghe &, Nimali, 2009). ويمكن الاستدلال على أداء الموارد البشرية من خلال قياس حجم نوعية الانجاز النهائي مقترنا بساعات العمل الفعلية التي يتم قضائها لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر الأداء ضروريا للموارد البشرية على مـستوى الأقـسام والإدارات المختلفة داخل المنظمة، لذلك يجب تقييمه باستمرار وبشكل منتظم، وأن يولى الاهتمام الكبير باعتباره المدخل الرئيسي والمحدد الحاكم لأداء المنظمة نحو تحقيق أهدافها العامة (الكفافي، 2007).

5. سياسات التدريب:

تتمثل سياسات التدريب والتطوير في تحديد مدى ملائمة انـشطة ومهـام ادارة الموارد البشرية لاستراتيجية المنظمة للتأكد من وجود هذه الملائمـة، فهـي تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقـدرات غيـر المتـوافرة حاليـاً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة (الطائي، 2006). فعندما يواجه العاملون تحدي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فأن اهميـة التـدريب تـصبح واضحة، لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم او ليصبحوا مؤهلين للترقية (أبو بكر، 2008).

والتدريب يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة (أبو شيخة، 2001). وتهدف سياسات التدريب والتطوير إلى تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ومحاولة لتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع بينما مفهوم تنمية الموارد البشرية يعني زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما اجري من

اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن (المرعي، 2010).

6. سياسة التعويضات والمكافآت:

تنبع أهمية سياسة التعويضات والمكافآت كعامل هام للاستقرار الوظيفي، وحافز على الإنتاج، وتتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن عن طريقها استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنظمة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

وتكمن أهمية سياسة التعويضات والمكافآت في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والمادية لدى العاملين مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتُعد من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، وتنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل (الصيرفي، 2006).

أن نجاح أي منظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة التي تقدمها يعتمد على مقياسين رئيسيين: الأول هو المقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فعاليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توظيف عوامل الاستقرار المادي. أما المقياس الثاني فهو مقياس شخصي أو ذاتي يعتمد على استطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدم إليهم (الدباغ، 2008).

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار،خاصة فيما يتعلق بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله.كل ذلك يشبع

احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية (درة والصباغ، 2010).

وسياسة التعويضات والمكافآت تعتبر الوسيلة الأهم لعلاج الآثار السلبية لدوران العمل. وتقوم على فكرة إشباع حاجات الفرد في التنظيم من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية. إذ تعمل على إزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات لدوران العمل في جو من الألفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من حدة دوران العمل في المنظمة(Eisenberger, 2005).

وعليه فإن الهدف الرئيس لسياسة التعويضات والمكافآت هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، الأمر الذي يؤدي إلى ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

الإطار المفاهيمي للجدارة:

مفهوم الجدارة هو مفهوم ظهر عام(1971) لإدارة الموارد البشرية، ارتبط مولده بحل مشكلة صادفتها وزارة الخارجية الأمريكية تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة. وقد توسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبيّن الجدارات وتطبيق "نماذج الجدارة" في إدارة الموارد البشرية، ومنها جهود (فولي 1980، وبلانك 1982، وبويتزيز 1982، وزمك 1982، ومارلو ووينبرج 1985، ومكلاجان 1990 وكولويز بجسيك 1991)، والطريف أن أكثرهم من علماء النفس والتربويين (كردي، 2011).

وانبثق مفهوم الجدارات (Competencies) في الثمانينات من القرن الماضي كاستجابة للتغيرات التنظيمية وخاصة المتعلقة بالعولمة وافرازاتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية (Azmi, 2010)، وفي العام (1982) قام الأكاديمي الأمريكي بيوتز (Boyatzis, 1982)، وبوضع اللبنات الأساسية لإطار عمل الجدارات (Competency Framework) من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. حيث ميّز هذا الإطار الممارسات الأدائية العالية عن الممارسات الأدائية المتوسطة

وذلك على جميع مستويات الأنشطة في المنظمة، وكل ذلك في ضوء محـــاور الأداء الثلاثة ألا وهي: المعرفة والمهارة والقدرة (الزهراني، 2012).

مفهوم الجدارة (Competency Concept):

لقد تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الجدارة فعرفت على أنه: أنها مزيج مـــن المعارف والمهارات والقدرات والدافعية والمعتقدات والقيم والاهتمامات(Fleishman et al,1995). وعرفها آخر على أنها المعرفة والمهـــارة والقـــدرة والخـــصائص المرتبطة بمجالات الأداء العالية والتي يجب على الفرد العامل أن يمتلكها ليؤدي عمله بالشكل المطلوب (Mirabile, 1997). فالجدارة هي: درجة النجـــاح فـــي تحقيـــق الأهداف المرجوة مهما تكن هذه الأهداف" (سبنسر، 1999). وهي: مستوى محدد من الأداء يهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة من العمل (Dobois, 2003). ويلاحظ أن التعاريف السابقة قد ركزت على أهمية زيادة الرصيد المعرفي وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد والمنظمة معاً لتحقيق النتائج المرجوة من العمل.

كما عرفها الباحث على أنها الخصائص الشخصية (مثل المعارف والمهـــارات والأنماط الذهنية والدوافع الكامنة وما شابهها) التي يمكن للفـــرد باســـتخدامها أن يحقق الأداء الناجح (الهواري، 2002). ويركز هذا التعريف على أهمية المعارف والمهارات المتوفرة وتنمية القدرات الذهنية للعاملين ومـــنحهم مكانـــاَ للمـــشاركة بأفكارهم وإبداعاتهم.

ونظر البعض لها بأنها: (السمة الكامنة لدى الفرد والتـــي تـــؤدى إلـــى الأداء الفعَّال أو المتميز(ديل، وإيلز، 2002). وهي كذلك: مجموع المهارات والمعارف والسلوك التي تؤدى إلى الأداء الفعَّال في الوظيفة)(هلال، 2009). كمـــا عرفـــت الجدارة بانها: (وصف مكتوب لعادات العمل التي يمكن قياسها واللازمـــة لتحقيـــق الأهداف المنشودة) (Green, 1999). والجدارة تُعرف على أنها: مجموعـــة مـــن المعارف والقدرات الدائمة، والمهارات المكتسبة عن طريف اســـتيعاب معـــارف وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين (De Ketele, 2000). وهنا تم التطرق إلى الجدارة على أنها وسيلة فاعلة لتحقيق التكامل بين مختلـــف إدارات المنظمـــة ووحداتها الإدارية والتنظيمية للوصول إلى الأداء الفعال.

والجدارة مظهر محدد قابل للقياس من خلال الانعكاسات السلوكية والذي يــؤثر ايجابا أو سلبا على الفاعلية التنظيمية. (Tett, et.al, 2000) ويرى الباحث أن الجدارة هي أي مهارة أو اتجاه أو سلوك أو دافع أو أي خاصية شخصية تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل متمايز.

وقد أضاف باحثان لتعريف الجدارة بأنها قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهــارات وقــدرات واتجاهــات مندمجة بشكل مركب، كما يقوم الفرد الذي اكتسبها، بإثارتهــا وتوظيفهــا بقــصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة (Brans& Hondeghem, 2005).

وتعرف الدراسة الجدارة علــى أنهــا: المهــارات والاهتمامــات والقــدرات والإبداعات التي تُمارس لتعطي الفرد قدرة للتكيف مع الظروف المحيطة جميعهــا للتغلب على الصعوبات والتحديات لتحقيق الهدف المنشود في العمل.

الجدارات المحورية (Core Competencies)

تُعد الجدارات المحورية (Core Competencies) أحد أهم الاستراتجيات التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، كما ينظر إليها على أنها تمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة (رضا، 2010). ويعكس هذا أهمية أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في صياغة إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها حيث تولد إستراتيجية الموارد البشرية من رحم إستراتيجية المنظمة ويسهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة (صابر، وتغيلب، 2010).

فيعرف (كردي، 2011) الجدارات المحورية على أنها: القدرة التي يمتلكها عدد من الإفراد بما يمتلكونه من مهارات وخبرات تجعلهم قادرين على توليد الأفكار وتطويرها بما يضمن للمنظمة امتلاك الميزة التنافسية. في حين يعرف (رياض، 2009) الجدارات المحورية على أنها: "ما تمتلكه المنظمة من معارف وقدرات وما يتمتع به افرداها من مهارات وخبرات واستعدادهم لوضع هذه المعارف والخبرات والقدرات موضع التنفيذ بما يتيح للمنظمة استغلال الفرص المتاحة لها "

وتعرف الدراسة الجدارات المحورية على أنها: الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة المتعلقة بقدرات وكفاءة العاملين والتي تُمكنها من التفوق والتميز في العمل.

معايير الجدارة:

لقد تعددت معايير الجدارة وفقاً لتعدد الدراسات واختلافها التي تناولت موضوع الجدارة، حيث أن الاهتمام المتزايد في قياس الأداء الكلي قاد إلى عدد من نماذج الجدارة(الإطارات النظرية). وفيما يلي بعض هذه النماذج:

النموذج الأوروبي: (EFQ) European Foundation For Quality Management

وهو أحد أهم النماذج وأكثرها شمولاً، وقد وضع عام 1988 من قبل(14) أربعة عشر شركة أوروبية رئيسة، بتفويض من (European Commission). ويتضمن هذا النموذج (9) تسعة معايير للجدارة، صنفت الخمس الأولى بالعوامل المساعدة (Enablers)، وهي: القيادة، والسياسة والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد، والعمليات. والأربعة الأخرى هي نتائج لتحقيق الجدارة، وهي عبارة عن مؤشرات للأعمال والتي تسمح للمنظمة بالرقابة على أعمالها، وهي: إشباع حاجات العاملين، ورضا العملاء، وإشباع حاجات المجتمع، ونتائج الأداء (Azmi, 2010).

نموذج بالدرج: (MBNQA) Malcolm Baldrige National Quality Award

ويتضمن هذا النموذج (7) سبعة معايير للجدارة وهي: القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتركيز على الأسواق، والمعلومات، و الموارد البشرية، والعمليات، ونتائج الأعمال (Mikulowski, 2002). ويرى (Hondeghem and Parys, 2002) أن هذه المعايير هي عبارة عن قيم ومفاهيم جوهرية توجد تكامل بين أداء المنظمة وبين رضاء العميل. وقد تبنى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية هذا النموذج ليضع جائزة باسم جائزة بالدرج، التي تهدف إلى زيادة الوعي بالجودة كعنصر جدارة في المنافسة بين المنظمات. وتمنح هذه الجائزة إلى المنظمات الصناعية والخدمية والأعمال

الصغيرة. وتساهم في تحقيق هدفين لهما نتائج واسعة التأثير وهمـــا(Brans and Hondeghem, 2005): تحسين مستمر للقيمة التي يتسلمها العملاء من خلال تعظيم الإنتاجية الشاملة. وزيادة فعالية تنظيم عملية التسليم.

نموذج كانجي لجدارة الأعمال: kanji Business Excellence Model (KBEM)

ويتضمن هذا النموذج مجموعة هامّة من عوامـــل النجـــاح الحرجـــة (critical success factor)، والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تـــم التركيـــز عليها، وادارتها بشكل فاعل وهي: القيادة، ورضا الزبـــائن، والإدارة بالحقـــائق، وادارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. وهناك العديد من نماذج الجـــدارة أو الإطارات النظرية كما يسميها الباحثون، منها على ســـبيل المثـــال لا الحـــصر: النموذج الأسترالي، والنموذج الماليزي، والنموذج السنغافوري. وقد اتفقت جميـــع النماذج عموماً على أن القيادة هي العامل الأساس في لتحقيق الجـــدارة (مـــاهر، 2004).

النموذج الياباني لإدارة الجدارة:

ارتبط اسم ويليم ديمنج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابـــان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمنج بمـــنح جـــائزة باســـمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ فـــي هذا الصدد ما يلي(Fleishman et al,, 1995):

1. كانت الجائزة تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانيـــة تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies.
2. تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقـــط علـــى العمليـــات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.
3. تتعدد الجوائز حسب الفئات التالية:

أ. جائزة ديمنج للأفراد The Deming prize for individuals

ب.جائزة ديمنج للتطبـــيق The Deming application prize

ج. جائزة الرقابة على الجودة للمصانع**The quality control award for factories**

الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية:

تتناول هذه الدراسة الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية وهي على النحو الآتي:

1. جدارة حل المشكلات في سياسات ادارة الموارد البشرية

أن قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنياً الإحساس بمشكلة ما. ويمكن النظر للحساسية للمشكلات بأنها قدرة الفرد على رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، الذي قد لا يرى فيه شخص آخر أية مشكلات، يتحدى المبتكر للوصول إلى التفسيرات أو الإنتاج الجديد الذي يحل هذه المشكلات (Tett, et.al, 2000).

ويتطلب حل المشكلات الاستنتاج والحجة والمنطق والاعتماد في ذلك على طرق مرتبة ومنظمة للتعرف على ماهية المشكلات، إلا أنه رغم أن حل الكثير من المشكلات يعتمد على التحليل، فالقرار الصائب ليس من السهل الوصول إليه بالتحليل المنطقي وحده، فهناك مشكلات على درجة عالية من الغموض بفعل وجود العديد من المتغيرات التي يصعب معرفتها أو التنبؤ بها، لذلك فإن القدرة التحليلية يجب أن يرافقها: الخبرة، الحنكة، الحكمة، الفهم السليم واستعمال الحدس والبديهة (Nybo, 2004).

وأكدّ (Moqvist, 2002) على أهمية تطوير مهارة تعليم المرؤوسين جدارة حل المشكلات من خلال النقاط التالية:

1. أن مهارة تعليم المرؤوسين تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الفعالة.
2. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات

العمل والعاملين.

3. الوصول إلى قرارات فعَّالة وسليمة باتجـاه تخطـيط العمليـة التدريبيـة وتعميمها، كونها عملية شـاملة ومتكاملـة تـشمل الاحتياجـات الحاليـة والمستقبلية.

وينظر إلى جدارة حل المشكلات فـي سياسـات ادارة المـوارد البـشرية باعتبارها وسيله تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديـدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيـادة مـستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة الموائمـة مـا بـين احتياجـات المنظمـة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضـا العمـلاء، وزيـادة إنتاجيـة المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجيـة، وتحقيـق الإبـداع والتميز في إنجاز الأعمال (Green, 1999).

وتٌبنى جدارة حل المشكلات في سياسات ادارة الموارد البشرية على عناصر أساسية هي(سبنسر، 1999؛ كردي، 2011):

أ- القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معـين بمـا فيـه مـن سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

ب- القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقـف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خـلال تفهـم المتغيـرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

ج- الالتزام بالمسؤولية وحسن التصرف.

2. جدارة الاتصال في سياسات ادارة الموارد البشرية:

تتمثل جدارة الاتصال في القدرة على تطوير التواصل والاتصال مع المجتمع الداخلي والخارجي للمنظمة لتسهيل جهود العمل أو لتحقيق الدعم والتعاون وتحديد عدد من الممارسات أو الأنماط السلوكية اللازمة لتجسيد هذه القدرة على أرض الواقع، ويجب التدرج بها بشكل تسلسلي ومنطقي وحسب دور الفرد في التنظيم، فمثلا

يمكننا أن نحدد خمسة مستويات لجدارة الاتصال، وعلى النحو التالي (Beigi & Shirmohammadi, 2011):

1. فهم أهمية التواصل والاتصال.
2. تحديد الفئات المستهدفة في عملية التواصل والاتصال.
3. البحث عن فرص إقامة العلاقات الداخلية والخارجية.
4. تنظيم مشاركة الأفراد المهمين في عملية الاتصال والتواصل.
5. بناء شبكة من علاقات التواصل والاتصال.

وتبرز أهمية جدارة الاتصال في كونها أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية وينمي الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياساته، لذا تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في الاتصال بمرؤوسيه، وإذا كان التفاهم أو إحداث الفهم لدى الطرف الآخر هو غاية الاتصال، فإن القائد يسعى من خلال ذلك إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، ولعل من أبرزها (العتيبي، 2009):

1. الحصول على أكبر قدر من الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة عن طريق إقناع المرؤوسين بها، فالشرح والحث الدائم عن طريق الاتصال بمختلف وسائله يخلق في المرؤوسين الدافع للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
2. جعل المرؤوسين أكثر قبولا لقواعد المنظمة وإجراءاتها وذلك من خلال توضيحها لهم وتمكينهم من مناقشتها، وفهم ما هو مبهم منها وإيجاد حل للنزاعات واختلاف الآراء.
3. نقل التوجيهات وتقييم النتائج ونقد الأخطاء وتصحيح الانحرافات، إذ لا يمكن أن يتم العمل داخل المنظمة بدون اتصال بين مختلف العاملين فيها.
4. توضيح المسؤوليات المتعلقة بالعمل وتحديد معايير الإنجاز، فعن طريق الاتصال يكلف القائد بالمهام ويحدد الواجبات والنتائج التي يجب تحقيقها؛

5. توفير والحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، إذ الاتصال هو أداة لتبادل المعلومات في شكل أفكار وآراء ومقترحات تفيد في اتخـــاذ قرارات لحل المشكلات وأداء الأعمال.

والاتصال الداعم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوســين ولا يــضر بها، وهو مصمم لتجنب الدفاعية عندهم لأنها تؤثر سلبا على فعالية الاتصال والعلاقات، إذ أنه عند ظهور الدفاعية عند المرؤوس فإنه يشعر بالغــضب والعدوانية فينقطع الاتصال، ويتم تقليل الدفاعية عن طريق الاتصال الــداعم الذي يتميز بالخصائص التالية:

1. وصف سلوك الفرد وليس تقييم شخــصيته، لأن التقيــيم يخلــق الــشعور بضرورة الدفاع ويؤدي إلى الجدل وتبرير السلوك، أما الوصـــف فيــسمح بمناقشة الحدث دون الحاجة إلى الدفاع أو الجدل (Marrelli, 1998).
2. التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها، لأن الاتجــاه للفــرد يخلق لديه انطباعا أنه غير كفء، مما يتسبب في تدهور العلاقة بينه وبين القائد، أما الاتجاه للمشكلة فيخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه إلى التعــاون الفعال مع القائد لحلها (Koenigsfeld et al, 2011).
3. الرغبة في قبول معلومات إضافية من المرؤوســين (أي المرونــة ولــيس التصلب)، لأن القائد يعلم أن هناك بدائل أخرى، كما أن المرؤوس قد يملك معلومات وآراء مفيدة جوهرية قد تخفى على القائــد، وهــذا يــدل علــى التواضع الحقيقي والرغبة في التعلم من مساهمات الآخرين حتى ولو كانوا مرؤوسيه، إلا أن هذا لا يعني سهولة التأثير عليه (Boyatzis, 2009).
4. يجب أن يعتبر القائد أن ما يقوله هو وجهة نظره التي يتحمــل مــسئوليتها (اتصال معترف به وليس متبرأ منه)، مما يعزز ثقة الآخرين بــه لأنهــم يشعرون أنه قادر على حل المشكلة، أما التبرؤ من بياناته وآراءه فيجعلهم يعتقدون أنه غير واثق من الأفكار التي يعبر عنهــا بمــا يكفــي لتحمــل مسؤوليتها (Hondeghem and Parys, 2002).

5. يعبر القائد عن ما هو موجود فعلا في عقلـــه ومـــشاعره (التوافــق بـــدل التناقض)، فيقدم بيانات صادقة أمنية بدلا من معلومات مـــصطنعة مظللـــة التي تخلق انطباعا لدى المرؤوسين بأنه يوجد شيء آخر لا يقال، وبالتالي تقل ثقتهم به ويركزون على كشف مالا يقـــال بـــدل الإصـــغاء (ريـــاض، 2009).

3. الجدارة الفنية في سياسات ادارة الموارد البشرية:

أدى التقدم العلمي والتكنولوجي في الوقت المعاصر إلى تطور في وسائل وأساليب إدارة الموارد البشرية في المنظمات، إذ يعّد العنصر البشري من أهم عناصر العملية الإدارية وذلك لما له من تأثير علي واقع ومستقبل المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما لا بد من الإشارة إلي أن العناصر البشرية من أعقد العناصر من حيث احتياجاتها وطريقة التعامل معها. من أجل ذالك كان لا بد للمؤسسات والمنظمات المختلفة من توظيف للجدارات الفنية لمواردها البشرية لزيادة فعاليتها وقدراتها وتنمية مهاراتها بشكل مستمر (ياغي، 2009).

ويعدّ توظيف الجدارات الفنية من أهم مرتكزات العمل الإداري، لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعد أثمن مورد لدى الإدارة، والأكثر تأثيراً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف. فالجدارة الفنية تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وبالتالي زيادة الفعالية التنظيمية (كردي، 2011).

كما تنبع أهمية الجدارة الفنية في سياسات ادارة الموارد البشرية، من مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإدراكهم لدورهم فيها، مساعدتهم في تحسين قدراتهم وحل مشكلات العمل، وتوفير فرصة للأفراد للتطور والتميز والترقية، ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة (Draganidis, et.al, 2006).

وتبدو أهمية الجدارة الفنية في سياسات ادارة الموارد البشرية من كذلك من خلال ما أشار إليه (هلال، 2009) على النحو الآتي:

1) "ما يصيب المعرفة والمهارة من تقادم نتيجة للتغيرات السريعة والمتعاقبة في مجالات العلم والتكنولوجيا والنظم الحياتية.
2) لتدعيم مكتسبات الإعداد الأولي واثبات الصلاحية قبل التعيين أو التثبيت في المهنة.
3) خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة، وتوضيح السياسات العامة للمنظمة.
4) رفع مستوى الأداء مما يجعل العاملين قادرين على استغلال طاقتهم البشرية إلى أقصى حد ممكن حتى يتحقق التوازن بين أوجه النشاط المختلفة.

4. الجدارة المعرفية في سياسات ادارة الموارد البشرية

أن عملية نقل المعارف من أذهان الإفراد ووضعها موضع التنفيذ ليست بالأمر الهين، فهذا الأمر يتطلب مجموعة من الأساليب و الوسائل العلمية، بالإضافة وجود إدارة كفؤة قادرة على توظيف احدث الأساليب والوسائل بغية شحذ القدرات الذهنية للأفراد، كما أن هذه العملية تنطوي على تكاليف وإمكانيات ينبغي توافرها بغية تحقيق الاستثمار الأنسب في سياسات ادارة الموارد البشرية (Mertins, 2001).

وتقوم الفكرة الجوهرية للجدارة المعرفية في سياسات ادارة الموارد البشرية على أن الإفراد هم الأساس في تكوين الأصول المعرفية، ومن خلال هؤلاء الإفراد تستطيع المنظمة أن تدير وتتحكم في مصادر المزايا التنافسية لديها، مما يجعل مهمة المنظمات الإدارية إزاء هذه الأصول تتمثل في المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل (Awad, & Ghaziri, 2004).

وقد كان تحول المنظمات للاهتمام بالجدارة المعرفية البشرية ضرورة لابد منها، لما تحققه من استجابة للتغيرات والمؤثرات البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية، إذ تمثل الجدارة المعرفية محاولة للدفع نحو التغيير المنشود

لتحقيق نوع من الانسجام والتكيف مع هذه التغيرات، وتتلخص مبررات هذا التحول في الأسباب التالية (العلي، وآخرون، 2006):

أ- أهمية الدور الذي تلعبه المعرفة في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية والوصول للتميز في أداء الأعمال، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

ب- تزايد التراكم المعرفي وسرعة تدفقه بالمنظمات والشركات للنظر للمعرفة كمورد تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنة للقيام بأنشطتها ووظائفها، بل التعامل معها كأصل من أصولها التنظيمية لا يقل أهمية عن الأصول المادية الملموسة.

ج. أن المعرفة مورد قابل للاستنزاف إذا ما تم تجاهله وعدم أدارته بالشكل المناسب، وإمكانية تعزيز المعرفة يكون من خلال التنمية والتطوير المستمرين للأصول المعرفية، مما يحتم على المنظمات الدفع باتجاه تطوير برامج المعرفة.

د. التغييرات البيئية المختلفة التي حتمت على المنظمات العمل وفق قواعد وأسس معرفية تستطيع من خلالها مواكبه هذه التغيرات والاستجابة لها من خلال إدارة (الذاكرة التنظيمية) لتوفر الأساليب والوسائل المناسبة للتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية، فإدارة المعرفة تساعد على تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة

هـ. إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

وترى الدراسة أن المنظمات التي تمتلك عنصر بشري ذو دراية عالية وعلى قدر كبير من المعرفة تكون هي أيضاً قادرة على تحقيق موقع تنافسي متقدم للمنظمة، إذ تقدم الجدارة المعرفية في سياسات ادارة الموارد البشرية مجموعة من المهارات والمعارف تركز على العنصر البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات

تجعلهم قادرين على توليد الأفكار وتطويرها بما يضمن للمنظمة امــتلاك الميــزة التنافسية.

5. الجدارة الإدارية في سياسات ادارة الموارد البشرية

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة تحقق نوعين من التكامل وهما: التكامل العمودي والتكامل الأفقي. بحيث يقوم التكامل العمودي على ربط الأفراد العاملين وسلوكياتهم بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، في حين يعمد التكامل الأفقي إلى ربط وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض في إطار اتساقي تفاعلي ومتناغم. وفي ضوء ما سبق نستطيع القول بأن الإطار العام لمفهوم الجدارة يمثل ركناً أساسيا من أركان نظام الرقابة لضمان وجود مستوى عالي من التناغم والاتساق بين أجزاء المنظمة ووحداتها بشكل يصب في آخر المطاف في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة (Brans & Hondeghem, 2005).

في سياق الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية، تعتبر الجدارة الإدارية من أهم وابرز هذه الممارسات؛ لما لها من دور في رفع كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين وبما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للمنظمات (IIhaamie, 2009). وعلى العاملين من خلال القدرات المكتسبة والتي تمكن الفرد من العمل أو الأداء السلوكي المطلوب في سياق معين. فهي تشكل في محتواها العام مجموعة من المعارف و المهارات والاتجاهات المتفاعلة فيما بينها والمندمجة بشكل مركب والتي تنعكس على سلوك الفرد في سياق الأعمال والمهام الموكلة إليه، بحيث يعمد الفرد العامل إلى اكتسابها وإثارتها وتجنيدها ومن ثم توظيفها للخروج بمستويات الأداء المتوقعة أو بشكل يفوق التوقعات أحياناً. وبشكل أكثر دقة يمكننا النظر إلى الجدارات السلوكية على أنها مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية (مثل: الدافعية، الاتجاهات، القيم...) والتي تصف كيفية أداء الفرد للمهام الموكلة إليه (Mikulowski, 2002).

كما تُعد الجدارة الإدارية في سياسات ادارة الموارد البشرية عملية متكاملة تسعى إلى خلق جو من العلاقات الإنسانية لتحقيق الأهداف عن طريق تنفيذ

الأعمال من خلال أشخاص آخرين في اقل وقت ممكن. كما تتحمل مسؤولية توجيه الجهود البشرية لتحقيق الأهداف وفق أساليب معينة ومحددة وواضحة، فالإدارة تُعنى بالعناصر البشرية وترعى مصالحهم وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم قدر الامكان، كما وتشجعهم شكل مستمر على التطور والتغيير الدائم بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة (المعيض، 2008).

تُعد الجدارة الإدارية في سياسات ادارة الموارد البشرية جوهر العملية الإدارية وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها (Klemp, 2003). وأصبحت المعيار الذي يُحدد في ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، كما أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى بناء النمط الديموقراطي الأكثر انفتاحاً ومرونة، فقد أصبحت جدارة الأدوار الإدارية موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية وقوة الانتماء لدى العاملين (White, 2009).

المواءمة الإستراتيجية:

مفهوم المواءمة (The concept of Harmonization)

يقصد بالمواءمة القدرة على تكوين العلاقات المرضية بين الفرد وبيئته. والبيئة هنا تشمل كل المؤثرات والإمكانيات والقوى المحيطة بالفرد والتي يمكنها أن تؤثر في جهوده للحصول على الاستقرار النفسي والبدني في معيشته (الصيرفي، 2003). وهذا يعني أن هناك تفاعلاً بين طرفين أساسيين لوصول الفرد إلى التوافق أولهما الفرد ذاته بكل ما يمتلكه من امكانيات وقدرات واستعدادات وحاجات وتطلعات بينما يمثل الطرف الثاني البيئة بكل مكوناتها (حنفي، 2007). والمواءمة في هذا المعنى يشتمل على تسوية المتطلبات البيئية

والشخصية من خلال التأثير المتبادل للفرد والبيئة. فكل فرد يتأثر بما حوله، وان كل شخص لديه تأثيرات في الموجودات البيئية المعينة التي هو جزء منها.

والمواءمة تعبر عن جملة من العمليات ذات الطبيعة الديناميكية التي يقوم بها الفرد متاثراً بالوسط الذي يعيش فيه من اجل إشباع حاجاته وحفظ اتزانه والتخلص من التوتر الذي ينجم من عدم إشباع تلك الحاجات. ويعرفه (المجذوب، 2002) بأنّه "عملية إقناع داخلية وخارجية، من خلال أن رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة وينتج خلق حالة من المواءمة على أساس اندماج هذه الرغبات". والمواءمة تتكون بعدة طرق، إحدى هذه الطرق يتم من خلال مواءمة القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطريقة الأخرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم المواءمة تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية (فرنش، و جوينر، 2000).

مفهوم الاستراتيجية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية والتي تعنى "كيفية قيادة الجنرال للحرب".وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتعقدها وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية تُعرف الإستراتيجية بأنها " علم تخطيط وتوجيه العمليات الحربية" (رشيد، وجلاب، 2007)، كما تعرف بأنها "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق قدرته وفقا لموقف وقوة كل طرف" (الصيرفي، 2008). وتُعرف أيضا بأنها خطة محكمة أو أسلوب لإنجاز نهاية معينة (سالم، 2009). وقد ظل مفهوم الإستراتيجية ينتقل بصورة مباشرة بين الذين يقومون بوضع السياسة والتأهب للحرب وإدارتها بصورة مباشرة وذلك حتى نهاية العصور الوسطى. وفى منتصف القرن الثامن عشر تم تنظيم بعض الأسس الإستراتيجية والتي كان يعبر عنها في ذلك الوقت بأنها أسلوب يتضمن كل الأفكار العامة عن الحرب. وفى نهاية القرن الثامن عشر كان مصطلح الإستراتيجية يعنى العمليات التي يلجأ إليها القادة لخداع العدو، ثم تغيرت بعد ذلك نظرة القادة للحرب وتم اعتبار الإستراتيجية "فن إدارة المعارك لكسب الحرب وتدمير العدو وفق

الخطة الكاملة للحرب والتي ترسم المسارات المختلفة للحملات وتنظيم المعارك (العارف، 2002).

والإستراتيجية هي "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولا إلي أهداف محدده (كينيث، 2003). كما أنها أفعال أو مجموعة من الأفعال التي تهدف إلي تحقيق الأهداف المرسومة (الغالبي، وإدريس، 2007). وحيث إن الإستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الاعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقا للمستجدات. كما تحتل الإستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستخدم الإستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتنظيم (عوض، 2004) .

يترابط مفهوم المواءمة (Harmonization) مع مفهوم الاستراتيجية (Strategy)، فهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها (الصياح، 2011).

وينطلق مفهوم المواءمة الإستراتيجية من منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى (برايسون، 2003).

فالمواءمة الإستراتيجية هي: العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"(Allison & Jude, 2005).

وتعرف المواءمة الإستراتيجية بأنه توفير إطار لفهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة وذلك بتحديد الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. ويوفر تحليل البيئة نظرة متكاملة لتحديد أكثر الآثار التاريخية للبيئة تأثيرا على أنشطة المؤسسات بالإضافة إلى الآثار الحالية والتغيرات

البيئية المتوقعة مستقبلاً (سالم، 2009).

كما تعرف على أنها: رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتهـــا علـــى المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامـــل والمتغيـــرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمهـــا (Burgleman & Grove, 1996)

ويُحدد مفهوم المواءمة الإستراتيجية: بأنه النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي لما هو متوقع في المستقبل، فهي مدخل للتخطيط الاستراتيجي المبني على المواءمة الإستراتيجية، وهو المرشد للتنظيمات لما تود القيام به؛ لتكون في مكانة مميزة نتيجة لتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك من خلال تحويلها هذه إلى أهداف يمكن قياسها، وتسهيل التصور الاستراتيجي المساعد على تصميم الإستراتيجية المطلوبة وبنائها(قناديلي، 2007).

وتمثل البيئة كافة العوامل المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنشأة سواء كـــان فـــي الإمكان التحكم فيها والسيطرة عليها أم لا، ويتوقف نجاح المنشأة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجـــة تـــأثير كـــل منها(المغربي وغريبة، 2006)

وتتطلب مرحلة تحديد المواءمة الإستراتيجية تجميع كم هائل مـــن البيانـــات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القـــرارات الـــسليمة، فالحقـــائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهـــات نحـــو القـــرار المتخذ(الصيرفي، 2008).

وتعني المواءمة الإستراتيجية المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (المرسي وسليم، 2007).

وتعرف الدراسة المواءمة الإستراتيجية على أنه: دراســـة العوامـــل البيئيـــة المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيـــود المفروضة.

أهمية دراسة المواءمة الإستراتيجية:

تعد دراسة المواءمة الإستراتيجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار

الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين.

وللمواءمة الإستراتيجية عدة فوائد تتمثل في تحرير المنظمة من محددات التفكير التقليدي، والمساعدة في وضع قيم وفلسفة المنظمة، وتحديد معايير الأداء، والدفع نحو التخطيط المستقبلي، وتحفيز الاتجاهات والأغراض، وتشجيع الثقة، وتزيد من درجة الإحساس بالفعالية والإنتاجية، وتجعل العاملين أكثر ولاء للمنظمة، وتساعد في اتخاذ القرارات، وتضمن بقاء المنظمة متوائمة مع بيئتها (الكرخي، 2009).

والمواءمة الجيدة توفر معلومات عن نقاط قوة المؤسسة الرئيسة، ودراسة الجوانب التي يجب تحسينها، وتحدد العوامل الخارجية، والتهديدات والفرص المتاحة لأي خطط مستقبلية، وتوفير وسيلة جيدة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الحالة المرجوة للمؤسسة، واستخلاص الدروس المستفادة (Lemaitre, et al, 2007).

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها(هاينز، 2007).

ويشير كل من (إدريس والمرسي، 2006) على أهمية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف.

ويركز (الغزالي،2000) على أهمية التركيز إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.

ويعتبر تحليل (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية أداة مفيدة لمقارنة الفرص والتهديدات بعناصر القوة والضعف، وبالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة(ميا وآخرون، 2007).

ويشير آلبكان (Alpkan, et.al, 2005) إلى أن أهمية دراسة المواءمة الإستراتيجية في كونها تؤدي إلى:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
2. إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
5. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

في حين يشير (غندور، 2006) إلى أن المنظمات تركز على دراسة المواءمة الإستراتيجية لمساهمتها في تحقيق الأمور التالية:

1. تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي تحسين أدائها.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.
4. معرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

مكونات المواءمة الإستراتيجية:

تُعد المواءمة الإستراتيجية من العناصر الجوهرية التي تنطوي على حاجة

المنظمة الى النمو والتطوير والبقاء في مواقف متعددة ومتنوعة ودائمة التغيير والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة (Beasley, et.al, 2009). حيث يرى كل من (Johnson & Scholes, 1999): إن الحاجة له تظهر في الحقيقة جراء استمرارية التغيير في المعطيات الداخلية والخارجية للمنظمة او احداهما.

فمكونات المواءمة الإستراتيجية تعكس اختياراً مبرمجا بين الخيارات والبدائل الإستراتيجية، فهي الاساس في اعطاء تصور ذهني عن الاستراتيجية والتحليل التركيبي وتتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للبيئة المحيطة ، وتقوم على التحليل بغرض تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، بشكل يؤدي الى رفع سوية الاعمال وتحقيق النمو (الغالبي، وآخرون، 2007). وعلى ضوء هذا التحليل تقوم إدارة المنظمة بتحديد اولوياتها فيما يتعلق بتخصيص الموارد ثم اختيار التصرفات الاستراتيجية الضرورية لتحقيق الاهداف، فكما نعلم بأن الخيار الاستراتيجي مرتبط بصورة عامة بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة (هوشيار، 2009):

1- تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل.

2- تحديد التصرفات الاستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الاداء وتحسينه.

وهنالك ثلاثة مكونات مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة المواءمة الإستراتيجية للمنظمة وهي: تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة، وتحديد التوجه الاستراتيجي المستقبلي، وتوصيل الرؤية بشكل واضح، وجذاب للأطراف ذات الاهتمام(المرسي،2005). أما(إدريس، 2002) فقد أكد أن المواءمة الفعالة تتوفر فيها مواصفات منها:

1. الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل هيئة المستقبل من خلالها. الجاذبية: خلابة تجتذب قلوب وتأسر عقول فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانيهم.

2. التركيز: أي توفر رؤية واضحة يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها، واتخاذ القرارات على أساسها دون تردد.
3. المرونة: تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها قاعدة لمبادرات محددة، وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات استخدامها عند الحاجة لبدائل.
.4العملية: ممكنة التحقق وبغض النظر عن واقعيتها فإنه يمكن المراهنة عليها كهدف نبيل، واستنهاض قدرات فئات المتعاملين؛ للسعي إلى تحقيقها على المدى البعيد.

أنواع المواءمة الإستراتيجية :

1. المواءمة الإستراتيجية الداخلية:

المقصود بالمواءمة الإستراتيجية الداخلية هي طاقة وإمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية (Burgleman, 1994).

وفي ظل البيئة المتغيرة يكون التوفيق بين الهدف الاستراتيجي للمنظمة والأنشطة الاستراتيجية غير مستمر أو دائم، ومن المحتمل أن الأعمال والأنشطة الاستراتيجية تبدأ بتوجيه أو عرقلة الهدف الاستراتيجي .مثل هذا التناقض بين الهدف الاستراتيجي والنشاط الفعلي يسبب عدم الانسجام الاستراتيجي في المنظمة، فبينما يكون الهدف الاستراتيجي الجديد ضروري لقيادة المنظمة بعيدا عن عدم الانسجام الاستراتيجي يكون المقترح الأساسي هو أن يوضع على أساس الاستفادة من المعلومات المتعارضة المتولدة عن حالة عدم الانسجام الاستراتيجي (Burgelman & Grovel, 1996)

وتهتم المنظمات بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، ودراسة البيئة يساهم في تحقيق الأمور التالية(Certo & Peter, 1995):

1. تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي تحسين أدائها.
2. يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
3. الاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق.
4. معرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
5. معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

2. المواءمة الإستراتيجية الخارجية:

يقصد بالمواءمة الإستراتيجية الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى التنافس وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى (Daft, 2001).

ومن هنا وجه الكتاب والباحثون اهتماماً زائداً لهذه القوى والمسببات وتصنف القوى الخارجية إلى قوى تكنولوجية واقتصادية واجتماعية وسياسية وقانونية **القوى الخارجية في المواءمة الاستراتيجية الخارجية وسوف استعرضها بإيجاز كما يلي:**

1. **القوى التكنولوجية:** وتمثل أهم مصدر لإحداث التغيير في تاريخ البشرية وخاصة في القرن الحالي حيث يبدو واضحاً التطور العلمي المتسارع في جميع نواح الحياة، كما أحدث التقدم التكنولوجي في الدول الصناعية تغيراً موازياً في هياكل قوى العمل بها حيث انتقلت من شكلها الهرمي التقليدي إلى الشكل المستطيل وتحولت المنظمات إلى منظمات العقول والمعرفة وليس منظمات الأعمال الروتينية وترتب على ذلك تغير في أساليب ومناهج التدريب وتغير في معايير الأداء والوصول إلى الجودة الشاملة. ومن أهم التغيرات التكنولوجية التي تدفع لإحداث التغيير هو التقدم في وسائل

المواصلات والاتصالات الأمر الذي قضى على الحدود التي كانت تفضل الشعوب والثقافات، فأصبح العالم قرية الكترونية واحدة ونتيجة للتطور في وسائل الاتصالات والمواصلات ونتيجة للانفتاح العالمي والتبادل الثقافي والاجتماعي والاقتصادي بين كثير من دول العالم أصبحت بعض المنظمات لا تتسم بالضخامة فقط بل تتسم بالعالمية (الكرخي، 2009).

2. **القوى الاقتصادية**: وتعد الأوضاع الاقتصادية قوة رئيسية في النظام الاقتصادي الحر ومن أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت تأثيراً كبيراً على نظم الإدارة ما يلي: سياسة خصخصة القطاعات الاقتصادية وسياسة إدارة المشروع على أسس تجارية وحدة المنافسة بين الشركات، وظهور شركات متعددة الجنسيات والانفتاح الكبير في السياسات، والتغيرات الأساسية في مفهوم عملية التنمية الاقتصادية نفسها والتركيز على النوعية بدلاً من الكم، وارتفاع الأهمية النسبية للقطاعات الخدمية على حساب القطاعات الإنتاجية، والتجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي على المنظمات فرصاً ومشكلات عديدة، ولا بد أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته، والتنافس الحاد بين المنظمات وأوضح مثال لذلك، التنافس الحاد في صناعات النقل الجوي وصناعات الحاسب الآلي، وتغيرات سريعة في أسعار المواد الخام، وهذه بعض التغيرات الاقتصادية العالمية التي أثرت بشكل أو بآخر في أساليب وأنماط الإدارة في المنظمات وبالتالي دفعت المنظمات إلى الانتقال من المركزية والنظم البيروقراطية الساكنة التي تعمل بردة الفعل وطرق العمل النمطية إلى نظام أكثر مرونة يتناسب مع طبيعة التحولات الاقتصادية العالمية، وبرزت الحاجة إلى إدارة التغير كاختيار استراتيجي (LeDoux, et.al, 2005).

3. **القوى الاجتماعية**: كذلك من القوى الخارجية التي تدفع للتغير القوى الاجتماعية وتتمثل هذه القوى بالعادات والتقاليد والمبادئ الدينية والقيم وكذلك في الاتجاهات والمواقف نحو العمل، وازدياد الضغوط التي تمارسها

الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك (Glaister, et.al, 2008).

4. **القوى السياسية والقانونية**: وهي القوى التي تتميز بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وما تفعله من الانسحاب من بعض الأنشطة وتنظيم البعض الآخر ونتيجة لذلك تظهر فرص وتهديدات جديدة أمام المنظمات المتأثرة بهذا التحول، الأمر الذي يؤثر في المنظمات فيدفعها إلى تغيير أهدافها وسياساتها مثل: إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة(قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي... الخ) أو حدوث أزمة خارجية طارئة (Farrah, et.al, 2001).

وبناءا على التحليل البيئي للمنظمة وتأسيسا عليه، فإنه يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء تنفيذ إستراتيجية المنظمة ووضعها حيز التنفيذ، تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة(Cowburn, 2005).

العلاقة بين الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية

إن العنصر البشري لم يعد أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب كاستثمارات حاضرة ومستقبلية، لذلك أصبح هناك اهتمام متزايد للإدارة المعاصرة بالمورد البشري والعمل على ابتكار وتطوير أفضل الطرق والسياسات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتقنيات حديثة ومتفوقة (أبو بكر، 2008).

والجدارة المحورية تمثل الصفوة من العاملين الذين يمتلكون القدرات المعرفية والذهنية والمهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع والابتكار للأفكار الجديدة القادرة على المحافظة على الوضع التنافسي للشركة، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل تكاليف الإنتاج(السالمي، 2002).

وتعد دراسة المواءمة الإستراتيجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف

على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين. وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها(هاينز، 2007).

تنطلق المواءمة الإستراتيجية من منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة أعمال المنظمة من جهة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة مـن جهـة أخـرى (برايسون، 2003). فالمواءمة الإستراتيجية بأنه عملية اختيار أهـداف المنظمـة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهـداف وتحديـد الأسـاليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجية الموضعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة (الكرخـي، 2009).

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث، تبحث بشكل مباشر في مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية ، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

أ. الدراسات العربية:

أجرى (الخرشه، 2012) دراسة بعنوان" الكفايـات الجوهريـة للقيـادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسـسي:دراســة حالــة فــي إدارة الـشـرطة

النسائيـــة الأردنيـــــة" وهدفت إلى تحليل أثر الكفايات الجوهرية للقيادة النـــسائية في الأداء المؤسسي، وقد تناول متغير الكفايـــات الجوهريـــة ســـتة أبعـــاد هـــي: (المبادرة، والابتكار، وسرعة الإنجاز، والتمكين، والـــذكاء العـــاطفي، والرؤيـــة الإستراتيجية). وقد حُدد الأداء المؤسسي على أساس ثلاثة أبعاد(تحقيق الأهـــداف، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية). وتكون مجتمع الدراسة، مـــن (230) مفـــردة خضع للدراسة (198) مفردة؛ أي ما نسبته86 % ،تمثل مجتمع وعينـــة الدراســـة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر الكفايات الجوهرية لدى القيادات النسائية بأبعادها (المبـــادرة، والابتكار، وسرعة الانجاز، والتمكين، والذكاء العاطفي، والرؤية الإستراتيجية) في إدارة الشرطة النسائية الأردنية جاءت بعضها مرتفع والآخر متوسط. ووجود أثر متوسط لإبعاد الكفايات الجوهرية للقيادة النسائية التاليـــة (الابتكـــار، والتمكـــين، والرؤية الإستراتيجية) في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

وأجرى (الزهراني، 2012) دراسة بعنوان"إستراتيجية التدريب وأثرها علـــى الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التـــدريب فـــي المـــصارف التجارية السعودية، وأثرها في مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيهـــا .وتكـــون مجتمع الدراسة من(12) مصرفاً تجارياً يعمل في المملكة العربية السعودية .ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (108) مديراً في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الاول والثاني، وذلك في جميع المصارف مجتمع الدراسة .واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام (92) استبانة صالحة لغايات تحليل نتائج الدراسة . ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتبـــاط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراســـة فـــي المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء إســـتراتيجية التـــدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها.

وفي دراسة قام بها (كردي، 2011) بعنوان" أهمية تطبيـق معـايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين " وهدفت الدراسة إلى إجراء دراسة نظرية لتحديـد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية بصورة تساعد في بناء نمـاذج الجدارات الوظيفية لاختيار المديرين والربط بين استخدام الجدارة وبـين التفـوق فـي الأداء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن هنالك تأثير بين التركيـز على اختبار الجدارة لدى المدير بإلمام الوظائف الإدارية وبين كفاءة وفاعلية عملية اختيار المدير بمنظمات الأعمال.

أجرت (الصياح، 2009) دراسة بعنوان "المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المواءمة الإستراتيجية في تحديد الموقف الإستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية، وشملت عينة الدراسة (36) شركة مدرجة في سوق عمان المالي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: على وجود علاقة ايجابية بين المواءمة الإستراتيجية وتحديد الموقف الإستراتيجي.

أما الدراسة التي أجرها (رياض، 2009) فجاءت بعنوان "نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات"، وهدفت إلى بناء نموذج للجدارة الوظيفية، وضع القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات في المنظمات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن المنظمات التي شملتها الدارسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق نموذج الجدارة الوظيفية وتركز على نموذج للجدارة الوظيفية من خلال(جدارة الوظائف الإدارية، جدارة الأدوار الإدارية، جدارة مهارات الاتصال، جدارة التنمية الذاتية).

وأجرى كل من (جواد، وفوطة، 2009) دراسة بعنوان"واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين" تهدف الدارسة الى التعرف على واقع تطبيق تخطيط الموارد البشرية في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وشملت عينة الدراسة جميع الشركات المساهمة العامة المسجلة في هيئة الأوراق المالية في الأردن للعام 2006 وعددها (171)، وتم التوصل الى أن (58)

شركة فقط تطبق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية معا .وأن الشركات التي شملتها الدارسة تقوم وبدرجة واضحة بتطبيق كل من التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، وأن هنالك توافقا بينهما في الشركات المبحوثة.

وأجرت (القرشي، 2008)، دراسة بعنوان" التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)" وهدفت الدراسة إلى تحديد واستخلاص مؤشرات محافظة جامعة أم القرى على نمو وجودة مواردها البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي، وقد شملت هذه الدراسة (750) مبحوثاً، وبينت أهم نتائجها أن هناك علاقة ايجابية بين، التخطيط الإستراتيجي وقدرات الجامعة في بناء الموارد البشرية المميزة، وبينت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن الإدارة العليا مسئولة بالدرجة الأولى عن التخطيط الإستراتيجي في هذه الجامعة وأنها تستعين أحياناً بالمتخصصين والمستشارين في إدارة التخطيط.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى (Sani, 2012) دراسة بعنوان" Strategic human resource management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate" إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأداء التنظيمي في شركات التأمين النيجيرية،تاثير المناخ التنظيمي" وهدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا، وشملت عينة الدراسة (18) شركة في نيجيريا، وتوصلت الدراسة إلى أنَ ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ترتبط بالتدريب ونظام تخطيط الوظائف وتتأثر إيضاً بمناخ العمل السائد في المنظمة.

أجرى (Beaunont, 2011) دراسة بعنوان"" Human Resources Investment in Industrial Companies towards Volunteering Work in Case of Disaster: a Suggested Model Using Quality Circles " استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية من اجل العمل التطوعي في حالة الكوارث أنموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة" وهدفت الدراسة إلى التعرف

استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث أنموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة في الشركات اليابانية، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن الموارد البشرية المؤهلة تمتلك رؤية واضحة المعالم في إدارة الكوارث باستخدام حلقات الجودة. وإن تبني حلقات التصدي للكوارث يمكّن من وضع أسس لمواجهة الكوارث بوصفها أداة مهمة في تفعيل العمل التطوعي.

دراسة (Kock and Ellström, 2011) وجاءت بعنوان "Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs" "الاستراتيجيات الرسمية والمتكاملة لتطوير الجدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة" وهدفت إلى التعرف على الاستراتيجيات الرسمية والمتكاملة لتطوير الجدارة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (14) منظمة أعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في السويد، وذلك لمعرفة أثر البرامج التدريبية المقدمة للعاملين فيها على تطوير الجدارات لديهم .وقد أظهرت هذه الدراسة أن هنالك تأثير معنوي لهذه البرامج في تحسين جدارات العاملين، كما أشارت هذه الدراسة إلى أن التدريب بحاجة إلى تحسين بيئة التعلم في المناخ التنظيمي حتى يأتي بالنتائج المنشودة منه في تحسين الجدارات المطلوبة لإنجاز العمل بشكل متمايز.

دراسة (Das , et.al, 2011) دراسة بعنوان "The Role of Leadership Competencies For Implementing TQM: An Empirical Study In Thai Manufacturing Industry " دور الجدارات القيادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في قطاع التصنيع في تايلاند" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الجدارات القيادية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التصنيع في تايلاند، وإلى تحديد الجدارات القيادية التي ينبغي أن يتمتع بها المدراء لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واشتملت عينة الدراسة الى (265) مبحوثاً من العاملين في التصنيع في تايلاند، وقد خلصت الدراسة إلى أن هنالك أثر للجدارات

القيادية المتمثلة في (الجدارة الإستراتيجية، الجدارة الذاتية، وجدارة حل المشكلات) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة(Boselie,2011) فجاءت بعنوان" Human Resource Function Competencies in European Companies" " جدارات وظائف إدارة المـــوارد البشرية في الشركات الأوروبية " فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على جـــدارات وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الأوروبية. وأجريت الدراســـة علـــى (389) شركة استجابت منها (311) شركة واستهدفت الدراسة عينة بلغت (246) من مدراء الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلـــى أن هنالـــك دور لجـــدارات وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسن أداء الموارد البـــشرية وتحـــسين الأداء التنافسي للشركة.

دراسة (Azmi, 2010) وجاءت بعنوان " Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations" "ممارسات إدارة الموارد البشرية المعتمدة على مفهوم الجدارة في القطاع العام الماليزي" وهدفت إلى التعرف على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية القائمة على مفهوم الجدارة في الشركات الخدمية في ماليزيا، قام الباحث بتوزيع (300)استبيان على الإدارة العليا في هذه الشركات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة لا تمارس مفهوم الجدارة في جميع الممارسات والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية .وكان الممارسات الخاص بكل من نشاطي تقييم الأداء والتطور الوظيفي من أعلها في تطبيق مفهوم الجدارة.

دراسة سولتاني وآخرون (Soltani, et., al, 2009) بعنوان: "A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence" "مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لإدارة الأداء: بعض الأدلة" وهدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة **لإدارة الأداء** في بريطانيا، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر

الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

دراسة ويرتز (Wirtz,et.al , 2008) بعنوان: **"Managing Human Resources for Service Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines"** "إدارة الموارد البشرية لتميز الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في الخدمات وفعالية التكلفة في الخطوط الجوية السنغافورية، كما هدفت الدراسة إلى استعراض واقع الممارسات الإدارية التي تمكن الشركة من تحقيق تميز في الخدمات بأسلوب فعال يحقق الميزة التنافسية للشركة. واعتمدت الدراسة في بياناتها على أسلوب المقابلة الشخصية مع كبار مديري الخطوط الجوية السنغافورية، وأوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الخطوط الجوية السنغافورية تنطوي على اختيار صارم في عمليات التوظيف والتدريب وإعادة التدريب، وتمكين موظفي الخطوط الأمامية للسيطرة على نوعية الخدمات، وتحفيز الموظفين عن طريق المكافآت والتقدير.

وأجرى (Steadham, 2006) بعنوان" Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of oFFicers in Texas Public Community Colleges": **ادارة الجدارات الإستراتيجية بين مديري القوى البشرية في كليات المجتمع في ولايـــة تكساس الأمريكية).** هدفت الدراسة للتعرف على المستويات المتوقعـة والحقيقيـة للكفـاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة بين وجهات نظر كل من مـديري القـوى البـشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وأعد الباحث لذلك استبانه مكونة من عدة مجالات واستخدم الباحث الطريقة المسحية في توزيعه للاستبانة، والتي شملت جميع العاملين في مجال إدارة القـوى البـشرية والمديرين التنفيذيين في كليات

المجتمع في ولاية تكساس. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: مديري القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين. وأن المديرين التنفيذيون ومديري القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة للأداء الاستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية منسجمة مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.

ما يميز الدراسة الحالية:

لقد تناولت الدراسة الحالية مدى تطبيق أبعاد الجدارت المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثره في تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الاردنية.

وتميزت الدراسة بعرضها لأبرز ابعاد الجدارة المحورية في سياسات الموارد البشرية وآليات تنميتها وتطويرها، بشكل متكامل بحيث لم يتم تناوله على حد علم الباحث من قبل وربطها بموضوع المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة العربية بشكل عام والاردنية بشكل خاص.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم تطبيق الجدارت المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق المواءمة الإستراتيجية لمحاولة سد النقص في هذا المجال، إضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إغناء هذا الجانب من خلال معرفة تطبيق الجدارت المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) وأثرها في تطبيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية(المواءمة الإستراتيجية الداخلية، والمواءمة الإستراتيجية الخارجية) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن أجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناءها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من(19) مؤسسة عامة أردنيه حسب مصادر ديوان الخدمة المدنية الأردني، وتضم هذه المؤسسات ما يقارب (768) موظفاً ما بين مدير عام ونائب مدير عام ومدير أدارة ورئيس قسم كما يظهر من الجدول رقم(1).

الجدول رقم(1)

يبين المؤسسات العامة الأردنية وأعداد المديرين فيها*

اسم المؤسسة	عدد المدراء
المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري	82
مؤسسة المدن الصناعية**	15
المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية	44
مؤسسة تنمية أموال الأوقاف	22
مؤسسة التدريب المهني**	32
المؤسسة الاستهلاكية المدنية**	71
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي**	82
المؤسسة العامة للغذاء والدواء	41
مؤسسة الإقراض الزراعي**	69
مؤسسة الخط الحديدي الحجازي الأردني	28
مؤسسة سكة حديد العقبة**	17
مؤسسة المناطق الحرة**	69
مؤسسة المواصفات والمقاييس	52
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون**	30
مؤسسة تشجيع الاستثمار	22
مؤسسة الموانئ**	34
مؤسسة تنمية أموال الأيتام	23
مؤسسة ضمان الودائع**	16
المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء	19
المجموع	768

* حسب الهيكل التنظيمي للقطاع الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية2012 الصادر عن ديوان الخدمة المدنية

** المؤسسات المبحوثة

3 .3 عينة الدراسة

تم سحب عينه عشوائية من المؤسسات العامة بنسبة (53%) وتكونت العينة من المؤسسات التالية (مؤسسة المدن الصناعية، ومؤسسة التدريب المهني، والمؤسسة الاستهلاكية المدنية، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ومؤسسة الإقراض الزراعي، ومؤسسة سكة حديد العقبة، ومؤسسة المناطق الحرة، ومؤسسة الإذاعة والتلفزيون، ومؤسسة الموانئ، ومؤسسة ضمان الودائع) وهي

ممثله لكافات القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والتنموية والبالغ عدد المـــديرين فيها (435) ويمثل هذا العدد ما نسبة (56.6%) من مجتمع الدراسة وتم توزيـــع، استبانة على كافة أفراد العينة بعد اخذ موافقـــة الجهـــات المـــسئولة فـــي تلـــك المؤسسات، استرجع منها (404)، استبانة بنسبه بلغت (83%) من الاســـتبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وتم استبعاد (10)، استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (394)، استبانة أي ما نـــسبته (90.6%) مـــن الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، وهي نسبة مقبولـــة لأغـــراض البحـــث العلمي والجدول رقم (2) يبين الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم(2)

يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة

اسم المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة
مؤسسة المدن الصناعية	15	15	15
مؤسسة التدريب المهني	32	31	31
المؤسسة الاستهلاكية المدنية	71	63	62
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	82	74	73
مؤسسة الإقراض الزراعي	69	66	63
مؤسسة سكة حديد العقبة	17	16	16
مؤسسة المناطق الحرة	69	65	64
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	30	28	26
مؤسسة الموانئ	34	32	30
مؤسسة ضمان الودائع	16	14	14
المجموع	435	404	394

جدول رقم (3)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	317	%80.5
	أنثى	77	%19.5
العمر	18-29سنة	110	%27.9
	30-39 سنة	180	%45.7
	40-49 سنة	81	%20.6
	50 سنة فأكثر	23	%5.8
المؤهل التعليمي	دبلوم متوسط فما دون	62	%15.7
	بكالوريوس	256	%65.0
	دراسات عليا	76	%19.3
المستوى الوظيفي	مدير عام	32	%8.1
	نائب مدير عام	62	%15.7
	مدير إدارة	103	%26.1
	رئيس قسم	197	%50.0
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	90	%22.8
	6 - 10 سنوات	129	%32.7
	11 - 20 سنة	74	%18.8
	21-30 سنة	67	%17.0
	31 سنة فأكثر	34	%8.6

يُبين الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور بلغت (%80.5) من مجمـــوع أفــراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (%19.5) وهذا يعكس التفوق العـــددي للذكور على الإناث في الوظيفة في المؤسسات المبحوثة.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (30-39 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (%45.7)، تلاها الفئة العمريـــة (18 إلـــى 29سنة) وقد بلغت (%27.9) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمريـــة (40-49 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (%20.6)، وأخيراً جـــاءت الفئـــة العمرية (50 سنة فأكثر) وقد شكلت ما نسبته (%5.8) من أفراد عينة الدراســـة،

ويمكن أن نستدل من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب القادرين على العطاء وبذل الجهود التي تعود بالنفع على المؤسسات المبحوثة.

وقد دلت النتائج إلى أن (65%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (19.3%) كانوا من حملة درجة (الدراسات العليا) وهذا معناه أن بعض الوظائف في المؤسسات المبحوثة تتطلب تأهيل علمي عالي، في حين أن (15.7%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدبلوم المتوسط.

كما دَلت النتائج أن (50%) من عينة الدراسة كانوا من فئة رئيس قسم، وان ما نسبته (26.1%) كانوا من فئة مدير إدارة، في حين أن ما نسبته (15.7%) كانوا نائب مدير عام، وأخيراً جاءت وظيفة مدير عام وشكلت ما نسبته (8.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (32.7%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (6-10 سنوات)، مقابل (22.8%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل)، وان (18.8%) كانت مدة خدمتهم (11 - 20 سنة)، وان (17%) كانت مدة خدمتهم (21-30 سنة)، في حين أن (8.6%) كانت مدة خدمتهم (31 سنة فأكثر).

3. 4 أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم أجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية و الوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية التالية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1-25) والتي تقيس المتغير المستقل (تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية)، حيث تم الاسترشاد بدراسة (كردي، 2011، رياض، 2009)، وضم هذا الجزء (25) فقــرة مقــسمة على النحو التالي:

الفقرات (1-5) تقيس بُعد جدارة حل المــشكلات فــي سياســات إدارة المــوارد البشرية.

الفقرات (6-10) تقيس بُعد جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية.

الفقرات (11-15) تقيس بُعد الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية.

الفقرات (16-20) تقيس بُعد الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية.

الفقرات (21-25) تقيس بُعد الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (26-45) والتــي تقــيس المتغيــر التــابع المواءمة الإستراتيجية، حيث سيتم الاسترشاد بدراسة (الصياح، 2009)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية:

الفقرات (26-35) تقيس بُعد المواءمة الإستراتيجية الداخلية.

الفقرات (36-45) تقيس بُعد المواءمة الإستراتيجية الخارجية.

وتم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقــاً لمقيــاس ليكــرت الخماســي (Likert) على النحو الأتي: (موافق تماما وتمثل 5 درجات)، (موافق وتمثــل 4 درجات)، (موافق بدرجة قليلة وتمثل 3 درجات)، (غير موافق وتمثل درجتــان)، (غير موافق تماما وتمثل درجة واحدة).

5.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(13) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في الملحق(ب) المرفق، وبعد استرداد الاستبيانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم وصياغة الاستبانه بشكل نهائي.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت قيم الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول التالي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول (4)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
تطبيق أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية	جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.88
	جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.86
	الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.89
	الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.82
	الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية	0.84
المواءمة الإستراتيجية	المواءمة الإستراتيجية الداخلية	0.88
	المواءمة الإستراتيجية الخارجية	0.90
	الكلي للأستبانة	0.91

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.
3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance);للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).
6. تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، واختبار (T.test) لاختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، إضافة إلى استخدام اختبار شفيه للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

وتَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	مُتوسط	مُنخفض
(3.5 فما فوق)	(2.5-3.49)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني إن موافقة أفراد العينة على الفقرات مرتفعة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة من نظر المديرين؟

الجدول رقم (5)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
5-1	جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.67	0.59	1	مرتفع
10-6	جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.58	0.65	5	مرتفع
15-11	الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.63	0.61	2	مرتفع
20-16	الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.60	0.63	4	مرتفع
25-21	الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.62	0.62	3	مرتفع
25-1	**الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية**	**3.62**	**0.57**	-	**مرتفع**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (5) إلى أن تـصورات المبحـوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الجدارة المحورية فـي سياسـات إدارة المـوارد البشرية) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.57)، وقد احتل بُعد جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البـشرية المرتبـة الأولى بمتوسط حسابي (3.67)، تلاه بُعد الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.63)، وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد الجدارة الإداريـة في سياسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.62)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية بمتوسط حـسابي (3.62)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد جدارة الاتصال فـي سياسـات إدارة الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.58).

وتفسر هذه النتيجة إلى حرص المديرين في المؤسسات العامة الأردنية على تقديم الجدارات التي تسهم في حل المشكلات، والاستفادة من الموارد البشرية فـي المستويات الإدارية كافة، والعمل على إيجاد بيئة عمل ملائمة مما يسهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بالوقت المحدد، وتعزز الثقة بين العاملين، والمشاركة في عملية صنع القرارات الإدارية، والمساعدة في تبني المديرين رؤية استراتيجية واضـحة قابلة للتحقيق من خلال تحديد أهدافها وغاياتها.

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بصورة منفردة:

الجدول رقم (6)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يتم التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لتحديد العاملين القادرين على حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل مستمر.	3.77	0.96	1	مرتفع
2	يتم استقطاب العاملين القادرين على مواجهة مشكلات العمل.	3.70	0.98	2	مرتفع
3	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين قدراتهم في حل المشكلات.	3.69	1.01	3	مرتفع
4	يتم منح مكافآت وحوافز للعاملين القادرين على حل مشكلات العمل المتكررة.	3.67	1.04	4	مرتفع
5	أراعي عند تقيمي لأداء العاملين مدى مقدرتهم على حل مشكلات العمل.	3.54	1.11	5	مرتفع
5-1	**المتوسط الحسابي العام**	**3.67**	**0.59**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(6) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.59)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (1) (يتم التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لتحديد العاملين القادرين على حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل مستمر) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (أراعي عند تقيمي لأداء العاملين مدى مقدرتهم على حل مشكلات العمل) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (7)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	أراعي في عملية تخطيطي لاحتياجاتي من المــوارد البــشرية توافر عاملين يتمتعون بمهارات اتصال	3.49	1.16	5	متوسط
7	أراعي في عملية اختيار العاملين تمتعهم بدرجة عاليــة مــن مهارات الاتصال مع الآخرين وقدرة التعامل مــع الآخــرين بشكل فعال.	3.67	0.99	1	مرتفع
8	يتم عقد برامج تدريبيه للعاملين لتزويدهم بمهــارات اتــصال فعاله.	3.56	1.03	3	مرتفع
9	يتم منح مكافآت للعاملين الذين يتمتعون بمهارات اتصال فاعلة.	3.55	1.04	4	مرتفع
10	أراعي في عمليه تقييم أداء العاملين مهاراتهم في الاتصال مع الآخرين.	3.65	1.00	2	مرتفع
10-6	**المتوسط الحسابي العام**	**3.58**	**0.65**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(7) إلى أن المتوســط الحــسابي العــام لإجابــات المبحوثين عن فقرات بعد جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية قــد بلغ (3.58) بانحراف معياري (0.65)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلــت الفقرة رقم (7) (أراعي في عملية اختيار العاملين تمتعهم بدرجة عالية من مهارات الاتصال مع الآخرين وقدرة التعامل مع الآخرين بشكل فعال) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (6) (أراعي في عملية تخطيطي لاحتياجاتي من المــوارد البشرية توافر عاملين يتمتعون بمهارات اتصال) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (8)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	أراعي عند التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية المهارات الفنية للعاملين.	3.67	0.98	2	مرتفع
12	تتم عمليه اختيار العاملين بناءا على المهارات الفنية التي يمتلكوها.	3.63	0.99	3	مرتفع
13	يتم عقد برامج تدريبية مختصة للعاملين لتنمية مهاراتهم الفنية في العمل.	3.55	1.06	5	مرتفع
14	اهتم أثناء تقييمي لأداء العاملين بمهاراتهم الفنية بالعمل.	3.70	0.95	1	مرتفع
15	يتم ربط الحوافز للعاملين بقدراتهم ومهاراتهم الفنية في العمل.	3.59	1.04	4	مرتفع
15-11	**المتوسط الحسابي العام**	**3.63**	**0.61**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(8) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.61)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (14) (اهتم أثناء تقييمي لأداء العاملين بمهاراتهم الفنية بالعمل) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (13) (يتم عقد برامج تدريبية متخصصة للعاملين لتنمية مهاراتهم الفنية في العمل) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (9)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16	عند التخطيط للموارد البشرية نرغب بالحصول على عـاملين لديهم مهارات معرفيه عاليه.	3.57	1.04	4	مرتفع
17	يتم اختيار العاملين بناء على مهارتهم المعرفية العالية.	3.59	1.03	3	مرتفع
18	يتم عقد برامج تدريبيه مختصة للعاملين لزيادة وتنمية المعارف لديهم	3.62	1.00	2	مرتفع
19	يتم تقييم أداء العاملين بناء على القدرات المعرفية المتوفرة لديهم	3.66	0.97	1	مرتفع
20	تتم عملية ربط بين المكافآت والحوافز للعاملين وبين امتلاكهم المهارات المعرفية.	3.55	1.05	5	مرتفع
20-16	**المتوسط الحسابي العام**	**3.60**	**0.63**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(9) إلى أن المتوسـط الحـسابي العـام لإجابـات المبحوثين عن فقرات بعد الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.60) بانحراف معياري (0.63)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلـت الفقرة رقم (19) (يتم تقييم أداء العاملين بناء على القـدرات المعرفيـة المتـوفرة لديهم) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (تتم عمليـة ربـط بـين المكافآت والحوافز للعاملين وبين امتلاكهم المهـارات المعرفيـة) فـي المرتبـة الأخيرة.

الجدول رقم (10)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	تتم عمليه التخطيط للموارد البشرية للحصول على عاملين لديهم مهارات إدارية عاليه	3.48	1.05	5	متوسط
22	تعتمد عملية اختيار العاملين بناء على توافر المهارات والقدرات الإدارية لديهم.	3.68	0.98	2	مرتفع
23	يتم عقد برامج تدريبيه للعاملين لزيادة المهارات و القدرات الإدارية.	3.58	1.02	4	مرتفع
24	أراعي عند تقييمي لأداء العاملين المهارات الإدارية التي يتمتعون بها.	3.76	0.64	1	مرتفع
25	تتم عملية ربط بين حوافز العاملين وبين مهاراتهم وقدراتهم الإدارية في العمل.	3.64	0.99	3	مرتفع
25-21	**المتوسط الحسابي العام**	**3.62**	**0.62**	-	**مرتفع**

تشير نتائج الجدول رقم(10) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.62)، ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (24) (أراعي عند تقييمي لأداء العاملين المهارات الإدارية التي يتمتعون بها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (21) (تتم عمليه التخطيط للموارد البشرية للحصول على عاملين لديهم مهارات إدارية عاليه) في المرتبة الأخيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين؟

الجدول رقم (11)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
26-35	المواءمة الإستراتيجية الداخلية	3.49	0.67	1	متوسطة
36-45	المواءمة الإستراتيجية الخارجية	3.40	0.73	2	متوسطة
26-45	**المواءمة الإستراتيجية**	**3.45**	**0.62**	-	**متوسطة**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول (11) إلى أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.45)، وانحراف معياري (0.62)، وقد احتل بُعد المواءمة الإستراتيجية الداخلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المواءمة الإستراتيجية الخارجية بمتوسط حسابي (3.40).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع مستوى تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية بصورة منفردة:

الجدول رقم (12)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المواءمة الإستراتيجية الداخلية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
26	تحدّد المؤسسة التي اعمل بها نقاط القوة لتحديد الأولويات التي تمكنها من تحقيق الخطط المستقبلية.	3.51	1.00	6	مرتفع
27	تساعدني كفاءتي في تحليل البيانات في التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية المحيطة بالعمل.	3.42	1.13	7	متوسط
28	يتمتع النمط الإداري في المؤسسة بالمرونة الأمر الذي يتماشى مع التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.39	1.15	8	متوسط
29	سرعة التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة يتماشى مع الثقافة التي تتبناها.	3.32	1.20	9	متوسط
30	المؤسسة تحدد أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة.	3.27	1.22	10	متوسط
31	تحدّد المؤسسة نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية.	3.72	0.93	1	مرتفع
32	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف فيها.	3.68	0.97	2	مرتفع
33	تكرس المؤسسة إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها.	3.53	0.99	4	مرتفع
34	تعمل المؤسسة على توظيف الاستراتيجيات لمعالجة ضعف الموارد المالية والبشرية.	3.55	0.98	3	مرتفع
35	تحديد المؤسسة الأولويات الإستراتيجية التي تجعلها غير قادرة على التنافس.	3.52	1.00	5	مرتفع
35-26	**المتوسط الحسابي العام**	**3.49**	**0.67**	-	**متوسطة**

تشير نتائج الجدول رقم(12) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد المواءمة الإستراتيجية الداخلية قد بلغ (3.49) بانحراف معياري (0.67)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (31) (تحدّد المؤسسة نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (30) (المؤسسة تحدد أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة) في المرتبة الأخيرة.

الجدول رقم (13)

يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد المواءمة الإستراتيجية الخارجية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36	تحلل المؤسسة التي اعمل بها البيئة التنافسية الخارجية لها لتحديد الفرص المتاحة.	3.48	1.08	3	متوسط
37	تعمل المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها.	3.79	0.95	1	مرتفع
38	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي للبيئة الخارجية.	3.53	1.01	2	مرتفع
39	تُحلل البيئة الخارجية للمؤسسة ,للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.	3.38	1.16	4	متوسط
40	توظف المؤسسة الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الظروف التي تساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية	3.25	1.26	9	متوسط
41	تنتهج المؤسسة التي اعمل بها سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات المعنية بتحقيق المواءمة الإستراتيجية.	3.33	1.24	6	متوسط
42	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية المؤسسة إلى تغيير خططها الإستراتيجية.	3.35	1.19	5	متوسط
43	يدفع توسيع الرقابة الحكومية المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.	3.31	1.28	7	متوسط
44	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية ,للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها.	3.30	1.29	8	متوسط
45	تقوم المؤسسة بتحديد التهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	3.24	1.31	10	متوسط
45-36	**المتوسط الحسابي العام**	**3.40**	**0.73**	-	**متوسطة**

تشير نتائج الجدول رقم(13) إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد المواءمة الإستراتيجية الخارجية قد بلغ (3.40) بانحراف معياري (0.73)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (37) (تعمل المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم (45) (تقوم المؤسسة بتحديد التهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية) في المرتبة الأخيرة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما طبيعة العلاقة الإرتباطية بين أبعاد الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين ؟

جدول رقم (14)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد.

المتغيرات المستقلة / الأبعاد التابعة	المواءمة الإستراتيجية الداخلية	المواءمة الإستراتيجية الخارجية	**المواءمة الإستراتيجية**
جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.836**	***0.747**	***0.825**
جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.816**	***0.740**	***0.810**
الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.765**	***0.692**	***0.759**
الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.860**	***0.782**	***0.855**
الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.863**	***0.752**	***0.841**
الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية	***0.869**	***0.771**	***0.854**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من الجدول رقم (14)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية ككل (0.854) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية، في علاقتها مع والمواءمة الإستراتيجية، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد المستقل (الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.855) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير المستقل(الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.759).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تــم إجــراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك مــن اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيــرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التبــاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغيــر مــن المتغيــرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمــة اختبار التباين المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد مــن إتبــاع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامــل الالتــواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمــة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (15) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية	2.941	0.167	0.358
جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.505	0.285	0.444
الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية	4.095	0.141	0.015
الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية	2.440	0.410	0.111
الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية	3.974	0.125	0.322

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغيــر المستقل تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.440 -4.095)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.141 -0.410) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغيــر المــستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتــساب معامــل الالتــواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1)، كما تم التأكد من صلاحية النمــوذج لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والتابعة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a\leq0.05$) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية(المواءمة الاستراتيجية الداخلية ،والمواءمة الاستراتيجية الخارجية) في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.76	452.063	5	90.413	*246.32	0.000
الخطأ		142.420	388	0.367		
الكلي		594.482	393			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (16) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، للجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) على تحقيق المواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (246.32) عند مستوى دلالة (α=0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (76%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وتُفسر هذه النتيجة أن الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية للمديرين في المؤسسات العامة الأردنية تستند إلى قاعدة بيانات شاملة عن الموارد

البشرية، مما يجعلها أكثر كفاءة في رفد متخذ القرار في المؤسسات بالمعلومات التي يحتاجها لرسم السياسات ووضع استراتيجيات واضحة للتخطيط المستقبلي للموارد البشرية وفقاً لاحتياجاتها، والتغييرات التي من المتوقع ان تطرأ على العرض والطلب من الموارد البشرية، وأن المؤسسات العامة الأردنية حققت النجاح المتوقع في خلق وسائل اتصال كفؤة ومرنة بين الموظفين فيها، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق المواءمة الإستراتيجية.

الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
جدارة حل المشكلات	0.148	0.061	0.156	*2.430	**0.016**
جدارة الاتصال	0.144	0.049	0.133	*2.944	**0.003**
الجدارة الفنية	0.005	0.061	0.006	0.082	0.935
الجدارة المعرفية	0.344	0.084	0.367	*4.074	**0.000**
الجدارة الإدارية	0.236	0.067	0.252	*3.498	**0.001**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17) ومن متابعة معـــاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (جدارة حل المشكلات، وجـــدارة الاتصال، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) على التـــوالي ذوات تـــأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقـــوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلـــى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الجدارة الفنية) فـــي المتغيـــر التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية).

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية جزئياً بصورتها العدمية والتـــي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) للجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيـــق المواءمـــة

الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية، ونقبلها جزئياً فيمـــا يتعلـــق بمتغيـــر (الجدارة الفنية).

الجدول رقم (18)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق المواءمة الإستراتيجية من خلال أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الجدارة المعرفية	0.731	***6.513**	**0.000**
الجدارة الإدارية	0.747	***4.043**	**0.000**
جدارة الاتصال	0.757	***3.974**	**0.000**
جدارة حل المشكلات	0.759	***2.991**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

وعند إجراء تحليل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المـــستقل علـــى حـــده فـــي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، يوضح الجدول رقم (18) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعـــد الجـــدارة المعرفية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (73.1%) من التباين في المتغير التـــابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية)، تلاه بعد الجدارة الإدارية الذي فـــسر مـــع بعـــد الجدارة المعرفية ما مقداره (74.7%) من التباين في المتغيـــر التـــابع (تحقيـــق المواءمة الإستراتيجية)، تلاه بُعد جدارة الاتصال الذي فسر مع بُعـــدي (الجـــدارة المعرفية، الجدارة الإدارية) ما مقداره (75.7%) من التباين في المتغيـــر التـــابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية)، ثم جاء بُعد جدارة حل المشكلات الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (75.9%) من التباين في المتغيـــر التـــابع (تحقيـــق المواءمة الإستراتيجية).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثــر ذو دلالــة إحــصائية عنــد مــستوى دلالــة (a≤0.05) للجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهــة نظر المديرين.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		545.034	5	109.007		
الخطأ	0.783	151.392	388	0.390	*279.37	0.000
الكلي		696.426	393			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (19) إلى صلاحية النموذج لاختبــار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عنــد مــستوى دلالــة (α≤0.05)، للجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجــدارة الإدارية) على تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخليــة فــي المؤســسات العامــة الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (279.37) عند مــستوى دلالــة (α=0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالــة (α≤0.05). كمــا تبــين النتــائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في المتغيــر التــابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، وهي قوة تفسيرية عالية نــسبياً تعكــس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية.

الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
جدارة حل المشكلات	0.183	0.063	0.179	***2.911**	**0.004**
جدارة الاتصال	0.138	0.050	0.118	***2.745**	**0.006**
الجدارة الفنية	0.017	0.063	0.018	0.269	0.788
الجدارة المعرفية	0.268	0.087	0.265	***3.081**	**0.002**
الجدارة الإدارية	0.388	0.070	0.382	***5.572**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \le$ 0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (الجدارة الفنية) في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية).

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى جزئياً بصورتها العدمية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية في المؤسسات العامة الأردنية، ونقبلها جزئياً فيما يتعلق بمتغير (الجدارة الفنية).

الجدول رقم (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية من خلال أبعاد الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الجدارة الإدارية	0.745	*6.131	0.000
الجدارة المعرفية	0.771	*4.008	0.000
جدارة حل المشكلات	0.778	*3.585	0.000
جدارة الاتصال	0.781	*2.703	0.002

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المـــستقل علـــى حـــده فـــي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية، يوضح الجـــدول رقم (21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعـــد الجدارة الإدارية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (74.5%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، تلاه بعد الجدارة المعرفيـــة الـــذي فسر مع بعد الجدارة الإدارية ما مقداره (77.1%) من التباين في المتغير التـــابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، تلاه بُعد جدارة حل المشكلات الذي فسر مع بُعدي (الجدارة الإدارية، الجدارة المعرفية) ما مقداره (77.8%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، ثم جاء بُعد جدارة الاتصال الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (78.1%) من التباين في المتغيـــر التـــابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة ($a \leq 0.05$) للجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجـــدارة الإدارية)، في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية في المؤســـسات العامـــة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.628	370.560	5	74.112	***131.094**	**0.000**
الخطأ		219.350	388	0.565		
الكلي		589.910	393			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

تشير النتائج الإحصائية في الجدول (22) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعادها (جدارة حل المشكلات، وجدارة الاتصال، والجدارة الفنية، والجدارة المعرفية، والجدارة الإدارية) على تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية في المؤسسات العامة الأردنية، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (131.094) عند مستوى دلالة (α=0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (62.8%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية.

الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
جدارة حل المشكلات	0.113	0.076	0.120	1.497	0.135
جدارة الاتصال	0.149	0.061	0.139	***2.463**	**0.014**
الجدارة الفنية	0.027	0.076	0.030	0.355	0.723
الجدارة المعرفية	0.420	0.105	0.450	***4.006**	**0.000**
الجدارة الإدارية	0.084	0.084	0.090	1.007	0.314

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23) ومن متابعة معـــاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المـــستقل (جـــدارة الاتـــصال، والجـــدارة المعرفية) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية) بدلالـــة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≥0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً للمتغيـــرات المستقلة(جدارة حل المشكلات، والجدارة الفنية، والجدارة الإدارية) فـــي المتغيـــر التابع(تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية).

مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية جزئياً بـــصورتها العدميـــة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالـــة إحـــصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة (α≤0.05) للجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية بإبعاده(جدارة الاتصال، والجدارة المعرفية)، في تحقيق المواءمة الإســـتراتيجية الداخليـــة فـــي المؤسسات العامة الأردنية، ونقبلها جزئياً فيما يتعلـــق بمتغيـــرات (جـــدارة حـــل المشكلات، والجدارة الفنية، والجدارة الإدارية).

الجدول رقم (24)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بتحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية من خلال أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الجدارة المعرفية	0.612	***8.231**	**0.000**
جدارة الاتصال	0.624	***3.597**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).**

وعند إجراء تحليل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المـــستقل علـــى حـــده فـــي المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية، يوضح الجدول رقم (24) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعـــد

الجدارة المعرفية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.2%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية)، تلاه بعد جدارة الاتـــصال الـــذي فسر مع بعد الجدارة المعرفية ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التـــابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى مدراء المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الجدول (25)

تحليل التباين(One Way Anova) لتطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	5.256	1.752	1.239	0.295
	داخل المجموعات	390	551.421	1.414		
	الكلي	393	556.677			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	2	18.725	9.363	***6.805**	**0.000**
	داخل المجموعات	391	537.952	1.376		
	الكلي	393	556.677			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3	4.524	1.508	1.065	0.364
	داخل المجموعات	390	552.153	1.416		
	الكلي	393	556.677			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	4	27.444	6.861	***5.04**	**0.001**
	داخل المجموعات	389	529.233	1.360		
	الكلي	393	556.677			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

أولاً: الفروق في تطبيق الجدارت المحوريـــة فـــي سياســـات ادارة المـــوارد البشرية تبعاً لمتغير "العمر".

أشارت النتائج في الجدول رقم (25) إلى أنـــه لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــه إحصائية لمتغير (العمر) في تطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة المـــوارد البشرية حيث وجدت أن قيمة (F=1.39) ومستوى الدلالـــة (α=0.295) وهـــذه

النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

ثانياً: الفروق في تطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (25) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في تطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة (F=6.805) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع فما دون) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (دبلوم كلية مجتمع فما دون) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس.

الجدول (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.17	-	*0.48	*0.74
بكالوريوس	3.65	-	-	-
دراسات عليا	3.91	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروق في تطبيق الجدارات المحورية فــي سياســات ادارة المــوارد البشرية تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (25) إلى أنــه لا توجــد فــروق ذات دلالــه إحصائية لمتغير (المستوى الوظيفي) في تطبيق الجدارة المحورية فــي سياســات ادارة الموارد البشرية حيث وجــدت أن قيمــة (F=1.065) ومــستوى الدلالــة (α=0.364) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلــة والتــي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعاً: الفروق في تطبيق الجدارات المحورية فــي سياســات ادارة المــوارد البشرية تبعاً لمتغير "الخبرة الوظيفية ".

أشارت النتائج في الجدول رقم (25) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة الوظيفية) في تطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية حيث وجدت أن قيمة (F=5.04) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (21-30 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (21-30 سنة). وأن هنالك

مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (21-30 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية(21-30 سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (11-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (11-20 سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (11-20 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (11-20 سنة).

الجدول (27)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية حسب متغير الخبرة الوظيفية

فئات الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.33	-	-	*0.55	*0.56	*0.70
6-10 سنوات	3.43	-	-	*0.53	*0.54	*0.60
11-20 سنة	3.88	-	-	-	-	-
21-30 سنة	3.89	-	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	4.03	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في تطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (28) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=3.54$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تطبيق الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً

أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.73)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.20).

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار(t) لتطبيق الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر أنثى	3.73 3.20	0.43 0.58	**3.54***	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لتطبيق ابعاد المواءمة الإستراتيجية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى مدراء المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المديرين.

الجدول (29)

تحليل التباين(One Way Anova) لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3	8.130	2.710	1.857	0.136
	داخل المجموعات	390	569.175	1.459		
	الكلي	393	577.305			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	2	16.022	8.011	**5.581** *	**0.004**
	داخل المجموعات	391	561.283	1.436		
	الكلي	393	577.305			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	3	2.544	0.848	0.575	0.631
	داخل المجموعات	390	574.761	1.474		
	الكلي	393	577.305			
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	4	19.724	4.931	**3.440** *	**0.009**
	داخل المجموعات	389	557.582	1.433		
	الكلي	393	577.305			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

أولاً: الفروق في تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "العمر".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) إلى أنـــه لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــه إحصائية لمتغير (العمر) في تحقيق المواءمة الإستراتيجية حيث وجدت أن قيمـــة (=1.857) ومستوى الدلالة (α=0.136) وهذه النتيجة غير معنوية عند مـــستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهـــذا المتغيـــر. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر.

ثانياً: الفروق تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في تحقيق المواءمة الإستراتيجية حيث وجدت أن قيمة (F=5.581) ومستوى الدلالة (α=0.004) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(دبلوم كلية مجتمع فما دون) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم كلية مجتمع فما دون	3.00	-	-	*0.64
بكالوريوس	3.49	-	-	-
دراسات عليا	3.64	-	-	-

- ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

ثالثاً: الفروق في تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "المستوى الوظيفي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المستوى الوظيفي) في تحقيق المواءمة الإستراتيجية حيث وجدت أن قيمة (F=0.575) ومستوى الدلالة (α=0.631) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعاً: الفروق في تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "الخبرة الوظيفية".

أشارت النتائج في الجدول رقم (29) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة الوظيفية) في تحقيق المواءمة الإستراتيجية حيث وجدت أن قيمة (F=3.440) ومستوى الدلالة (α=0.009) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (31 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (21-30 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (21-30 سنة). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (11-20سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) ولصالح المبحوثين ذوي

الخبرة الوظيفية(11-20 سنة).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتحقيق المواءمة الإستراتيجية حسب متغير الخبرة الوظيفية

فئات الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-20 سنة	21-30 سنة	31 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.19	-	-	-	0.52	*0.54
6-10 سنوات	3.29	-	-	-	*0.42	*0.44
11-20 سنة	3.55	-	-	-	-	-
21-30 سنة	3.71	-	-	-	-	-
31 سنة فأكثر	3.73	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=2.71$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.009$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.52)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.19).

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار(t) لتحقيق المواءمة الإستراتيجية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.52	0.63	**2.71***	**0.009**
	أنثى	3.19	0.74		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

2.4 مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل (الجدارة المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية) قد جاءت مرتفعة، وقد احتل بُعد جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبة الأولى وهذه النتيجة تعني أن المؤسسات العامة في الأردن تولي جدارة حل المشكلات الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، تلاه بُعد الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية، والتي تعمل على تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة بغية إحداث التغيير والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

وجاء في المرتبة الثالثة، بُعد الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسات المبحوثة تطبق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من جدارات إدارية، وتوفر قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية، يلي ذلك في المرتبة الرابعة بُعد الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية، وتعد هذه الجدارة بمثابة نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لإيجاد تدفق مثالي للمعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية والوصول للتميز في أداء الأعمال، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية. فجدارة الاتصال تمثل المرشد الذي ينير للعاملين طريقهم، ويساعدهم على تحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، كما تمثل أيضا الضوء الذي يمكن للإدارة من

خلاله التعرف رغبات العاملين، ومشكلاتهم في التنظـــيم، وردود أفعـــالهم نحـــو سياسة الإدارة وأهدافها، وقراراتها وتوجيهاتها، فضلاً على أنها توصل للعـــاملين مضامين سياسة الإدارة وأهدافها، ومن خلالها يمكن للعاملين معرفـــة رأي الإدارة بمستوى أدائهم وإنتاجيتهم، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي. وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة(الزهراني، 2012) ودراسة(رياض، 2009) ودراسة (كردي،2011) التي بينت أن هنالك علاقة ذات تأثير جوهري يركز على الاهتمام باختيار المدراء على أساس الكفايـــة وربط الكفاية والفاعلية بعملية اختيار المدراء وتلتقي هذه النتيجة مـــع نتيجـــة دراســـة داس وآخرين (Das , et.al, 2011) التي بينت أن هنالك دوراً للجدارة القيادية في تطبيق الجـــودة الشاملة.

2. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير التابع (تحقيق أبعـــاد المواءمة الإستراتيجية) قد جـــاءت متوســـطة، وقـــد احتـــل بُعـــد المواءمـــة الإستراتيجية الداخلية المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد المواءمـــة الإستراتيجية الخارجية. وهذا يعكس أهمية تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية وتركيزها على نظـــم العمل، أو مـــا يعرف بالعمليات الرئيـــسية للمنظمـــات والمؤسسات المختلفة، وتقديم تصور للرؤى المـــستقبلية للمنظمـــة، وتـــصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقـــات المتوقعـــة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بهـــا، ونقـــاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وربما قد تعود الدرجة المتوسطة إلى الاعتقاد بـــأن تحقيـــق أبعـــاد المواءمـــة الإستراتيجية هو مسؤولية الجسم المركزي وهو الـــوزارة التـــي تنتمـــي لهـــا المؤسسة، وأن دور المؤسسات يقتصر على التنفيذ والقيام بمهمات يومية موكلة إليها، وعلى هذا الأساس فإن الأرضـــية المطلوبـــة لتحقيـــق أبعـــاد المواءمـــة الإستراتيجية ,لم تكن متوفرة في المؤسسات العامة بالشكل الملائم، وبالإضافة إلى ما سبق، فإن تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية يحتاج إلـــى إمكانـــات ماديـــة وبشرية، فميزانيات المؤسسات العامة، ضعيفة، وهي بالكـــاد تلبـــي الحاجـــات

الأساسية، فلا حوافز للعاملين في الخطط للإستراتيجية، وأما بالنسبة للإمكانات البشرية، وعدم تلقى العاملين تدريبًا مناسباُ، ولم يُطلب منهم إعداد خطط إستراتيجية للأقسام التي يعملون بها، واكتفوا بتنفيذ الخطط التي ترد من الإدارة العليا. وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الصياح، 2009) التي بينت أن المواءمة الإستراتيجية لها تأثير في تحديد الموقف الإستراتيجي.

3. دلت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين الجدارات المحورية في سياسات الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أو البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الجدارة المحورية في سياسات الموارد البشرية والمواءمة الإستراتيجية ككل (0.854) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل الجدارة المحورية في سياسات الموارد البشرية، في علاقتها مع والمواءمة الإستراتيجية، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد المستقل (الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.855) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير المستقل(الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.759) وتلتقي هذة النتيجة مع دراسة (الزهراني 2012) التي بينت: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها. .

4. دلت النتائج أن أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (76%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية)، وأحتل بُعد الجدارة المعرفية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (73.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة

الإستراتيجية)، تلاه بعد الجدارة الإدارية الذي فسر مع بعد الجدارة المعرفية ما مقداره (74.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية)، تلاه بُعد جدارة الاتصال الذي فسر مع بُعدي (الجدارة المعرفية، الجدارة الإدارية) ما مقداره (75.7%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية)، ثم جاء بُعد جدارة حل المشكلات الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (75.9%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق أبعاد المواءمة الإستراتيجية). وتفسر هذه النتيجة إلى أن لدى بعض المؤسسات المبحوثة موظفين يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تساعد على تسيير إجراءات العمل وأن نجاح هذه المؤسسات في تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية القادرة على أداء الوظيفية، فمدخل الجدارة يدخل في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً وبين ما يحتاج إليه في وظيفته، وكذلك نجاحها في توفير قاعدة معرفية تساعد الموظفين على أداء مهام أعمالهم بما ينعكس في النهاية على تطبيق المواءمة الإستراتيجية.

5. دلت النتائج أن أبعاد الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (78.3%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، وأحتل بُعد الجدارة الإدارية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (74.5%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، تلاه بعد الجدارة المعرفية الذي فسر مع بعد الجدارة الإدارية ما مقداره (77.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، تلاه بُعد جدارة حل المشكلات الذي فسر مع بُعدي (الجدارة الإدارية، الجدارة المعرفية) ما مقداره (77.8%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية)، ثم جاء بُعد جدارة الاتصال الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (78.1%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية). وتفسر هذه النتيجة على أنّ تطبيق أبعاد الجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية يُعدّ

مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، كما تفسر هذه النتيجة على أهمية التركيز على هذه الجدارات مما يستدعى أنّ يكون هناك توجهاً في المؤسسات العامة نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، ذلك إن تحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية للمنظمات يتمثل في قدرة هذه المنظمات على تطوير ذاتها وتحسين عملها. فتحقيق المواءمة الإستراتيجية الداخلية هي التي تحدد عناصر القوة وعناصر الضعف والتي تساعد المنظمة في تحديد عناصر النجاح الحرجة وتستثمر هذه العناصر في التكييف مع المتغيرات البيئية. فالسياسات المتمثلة في تطبيق أبعاد الجدارة المحورية للموارد البشرية، تساعد في قدرة هذه المؤسسات على التعرف على المؤسسات المنافسة من خلال التعرف إلى نقاط الضعف والقوة في أدائها ومحاولة تجاوزها وتعزيز نقاط القوة، واعتمادها في أشغال بعض الوظائف لديها على استقطاب وجذب الأفراد من ذوي الخبرة والكفاءة .

6. دلت النتائج أن الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل تفسر ما مقداره (62.8%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية)، وأحتل بُعد الجدارة المعرفية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (61.2%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية)، تلاه بعد جدارة الاتصال الذي فسر مع بعد الجدارة المعرفية ما مقداره (62.4%) من التباين في المتغير التابع (تحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية). ومرد هذه النتيجة أن المؤسسات المبحوثة لديها القدرة على التعامل مع بيئتها الخارجية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة، ومحاولة تجاوز أو التعامل مع الصعوبات والتهديدات التي تواجهها بفضل العنصر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل الإدارة العليا. وتحقيق المواءمة الإستراتيجية الخارجية يستلزم تطبيق سياسات وبرامج تساعد على تنمية ما يمتلكه الأفراد من قدرات فكرية ومعرفية، وتوفير قدر من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية. والاعتماد

على معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب بعض العاملين لديها، وان وامتلاكها آلية واضحة ومحددة في بحثها واستقصائها عن الكفاءات البشرية.

7. دلت النتائج على فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للجدارة المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية، تعزى لمتغيرات (المؤهل التعليمي، والخبرة، والنوع الاجتماعي) لدى المديرين المؤسسات العامة الأردنية، ومعنى هذه النتيجة أن الموظفين ذوي الخبرة الوظيفة الأكثر لديهم المعرفة بسياسات إدارة الموارد البشرية بحكم الخبرة الطويلة في العمل في المؤسسات المبحوثة. وأن المبحوثين من حملة الشهادات العلمية العليا ولديهم نفس الرأي حول سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها. أما بالنسبة للنوع الاجتماعي فقد يكون سبب ذلك الاختلاف في الرأي ولصالح الذكور الذين يفوق عددهم على عدد الإناث واللواتي يشغلن في العادة وظائف إدارية غالباً في الصف الثاني أو يسند إليهن وظائف إدارية إشرافية ولكن بمساعدة وإشراف بعض الذكور المحترفين في أداء مهام العمل في إدارة الموارد البشرية مما يعني أنه قد يكون هناك قصور لديهن في مجال سياسات إدارة الموارد البشرية.

8. بينت النتائج وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو تحقيق المواءمة الإستراتيجية تعزى للنوع الاجتماعي وقد كانت الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث. وقد يكون سبب الاختلاف في الرأي بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، أنهم بحكم طبيعة عملهم، وتسند للغالبية منهم وظائف إشرافية في كافة المستويات الإدارية مما يعني أن ممارسة أعمالهم تزودهم بالمعرفة بسياسات إدارة الموارد البشرية بصورة أكبر من الإناث اللواتي قد يشغل القليل منهن وظائف إشرافية وقيادية. وبينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تحقيق المواءمة الإستراتيجية تعود لمتغير الخبرة الوظيفية فالموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل لديهم المعرفة والدراية في سياسات إدارة الموارد البشرية بسبب الممارسة الطويلة والاتصال والتواصل بالمستويات الإدارية في مختلف الأقسام والإدارات في

المؤسسات مما يكسبهم خبرات عن تلك السياسات تجعل تصوراتهم مختلفة عن الموظفين قليلي الخبرة الوظيفة. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو تحقيق المواءمة الإستراتيجية تعود لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح حملة درجة الدراسات العليا، فالمبحوثين من حملة الدرجات العلمية العليا لديهم تأهيل علمي يمكنهم من بناء تصورات ايجابية نحو سياسات إدارة الموارد البشرية التي تمارسها المؤسسات المبحوثة بحكم طبيعة العمل الذي غالبا ما يكون إشرافي في تلك المؤسسات.

4. 4 التوصيات:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على وجود أثر الجدارات المحورية في سياسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق المواءمة الإستراتيجية، لذا يجب على المؤسسات العامة الأردنية ضرورة تهيئة المديرين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال الآليات الآتية:

أ. تنمية معلومات المديرين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.

ب. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

ج. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف المؤسسة.

د. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

هـ . تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

2. ضرورة العمل على إيجاد علاقات تعاون متبادلة بين المؤسسات المبحوثة وغير من المؤسسات والشركات في القطاعين العام والخاص، لما يتيحه ذلك من استفادة من خبرات وتجارب الآخرين في تكوين وتنمية الرصيد المعرفي التنظيمي للمؤسسات المبحوثة.
3. قيام المؤسسات العامة الأردنية بأخذ دورها في الاهتمام بتحقيق المواءمة الإستراتيجية، وذلك من خلال اعتماد أسس علمية لاختيار الموارد البشرية تراعي المؤهلات العلمية والعملية والصفات القيادية الخبرة والمهارة.
4. ضرورة ربط سياسات استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية، بمعاير الكفاءة والجدارة من خلال نظام خدمة مدنية خاص بهذة المؤسسات.
5. التطوير المهني والمعرفي للموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في هذه المؤسسات، ونشر ورعاية القيم الإيجابية، بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكن أن تغلّف بإطار أخلاقي، وهذا يتطلب أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة.
6. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (2008)، "**أدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو شيخة، نادر أحمد، (2001)، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

إدريس ثابت عبد الرحمن (2002) **التفكير والتخطيط الاستراتيجي ونماذج تطبيقية**، ط1، القاهرة: مطابع الولاء الحديثة.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين،(2006)، **الإدارة الإستراتيجية ..مفاهيم ونماذج تطبيقية**، القاهرة :الدار الجامعية للنشر.

برايسون،جون م. (2003) **التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية**، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون

بلوط، حسن، (2002)، "**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي**"،لبنان، بيروت: دار النهضة العربية.

التهامي، حسين، (2008)، **أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

توفيق، عبدالرحمن(2010)، **تنمية الموارد البشرية:الأدوار الجديدة**، ط1، الجيزة:مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".

جماز، طارق علي(2010).**المدخل إلى إدارة الموارد البشرية**، ط(1)، القاهرة: دار طيبة للنشر والتوزيع.

جواد، شوقي، ناجي، وفوطة، سحر، محمد،(2009) "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن وأثر ذلك على أدائها :دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، **مجلة الاقتصاد والإدارة**، العدد(78)، ص ص 25-52.

حرحوش، عادل صالح،(2006)، **ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، اربد، الأردن.

حسونة، فيصل،(2008)، "إدارة الموارد البشرية"الأردن، عمـــان،، دار أســـامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
حنفي، عبد الغفار، (2007)، "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"مـــصر، القاهرة ،الدار الجامعية.
الخرشه، عمر،(2012) " **الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها فـــي الأداء المؤسسي:دراســـة حالة في إدارة الشـــرطة النسائيـــة الأردنيـــــة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
الدباغ، عصام عبدالوهاب(2008). **إدارة الأفـــراد**، ط(1)، عمـــان: دار زهـــران للنشر والتوزيع.
درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم(2010). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي**، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
ديل، مارجريت وإيلز، بول. (2002). **تقييم مهارات الإدارة**، ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامّة.
رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش،(2007)، **الإدارة الإســـتراتيجية**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
رضا، هاشم حمدي(2010). **تنمية وبناء نظم الموارد البـــشرية**، ط(1)، عمـــان: دار الراية للنشر والتوزيع.
رياض، طه كامل (2009) **نموذج الجدارة الوظيفية وضع القياســـات وتخطـــيط السياسات واستخدام الأدوات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـــة قنـــاة السويس، مصر
الزهراني، عبدالله بن عطيه(2012) إستراتيجية التدريب وأثرها على الجـــدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، العدد(4) المجلد(8)، ص ص 707-734
الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، **مجلـــة جامعة دمشق**،المجلد 16، العدد (1)، دمشق.

السالم، مؤيد، والصالح، حرحوش، (2002)، "**إدارة المـوارد البـشرية: مـدخل استراتيجي**"، الأردن، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
سالم، محمد علي،(2009)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار البداية للنشر.
السالمي، علي، (2002)، "**إدارة التميز-نمـاذج وتقنيـات الإدارة فـي عـصر المعرفة**"، مصر،دار غريب للنشر والتوزيع.
سبنسر سيجان م،(1999)، **الجدارة في العمـل**، ترجمة: اشرف فضيل عبد المجيد جمعة 1999م، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية
السلمي، علي، (2001)، **إدارة الموارد البـشرية الإسـتراتيجية**، القـاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
شريف، عبدالكريم راضي،(2000)، **المدير الناجح والتخطـيط الإداري الفعـال**، ط1،(بيروت:دار الهلال للنشر).
شعبان، سعيد حامد (2005) " التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربيـة وسبل التغلب عليها، **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجاريـة** ، كليـة التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، العدد (17)، ص59-105.
صابر، محمد عبدالحليم، وتغيلب، خالد عبدالمجيد(2010).**إدارة الموارد البـشرية مدخل معاصر**، ط(1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
صابر، محمد عبدالحليم، وتغيلب، خالد عبدالمجيد(2010).**إدارة الموارد البـشرية مدخل معاصر**، ط(1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
الصالح، محمد فالح، (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
الصياح، عبدالستار(2009) المواءمة الإستراتيجية وأثرها فـي تحديـد الموقـف الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.** العدد22، ص 99-134.
الصياح، عبدالستار، (2011)، **المواءمة الإستراتيجية وأثرها في تحديد الموقـف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال**، مجلة كليـة بغـداد للعلـوم الاقتـصادية، العدد(22)، ص ص 99-134.

الصيرفي، محمد(2006). **إدارة الموارد البشرية**، ط(1)، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

الصيرفي، محمد)2003)، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ط(1)، عمان: دار قنديل للنشر.

الصيرفي،محمد،(2008)، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.

الطائي، يوسف الحسين، (2006)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**"، الاردن،عمان، مؤسسة الوراق.

العارف، نادية، (2002)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة** ، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عباس، سهيلة محمد(2006).**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط(2)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد الفاتح، (2009)، "**الكفايات المميزة والتميز الإداري للقيادات الإدارية**" متوفر عبر، www.ahewar.org/debat/show.artasp?aia=186456.

العزاوي، نجم عبدالله؛ و جواد، عباس حسين(2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلي، علي. قنديلجي،عليوه. العمري، غالب،(2006)،" **المدخل إلى إدارة المعرفة**"،الاردن،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عوض، محمد أحمد(2004) الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي،(2007)، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، ط1، عمان :دار وائل للنشر.

الغالبي، محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد(2007).**دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

الغزالي،كرمه ماجد (2000)، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.

غندور، محمد مصطفى محمد (2006) **التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

فرنش، وندل، و جوينر، سسيسل بيل، (2000) **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة: وحيد الهندي، الرياض، معهد الإدارة العامة.

القرشي، زين بنت عبدالكريم عامر، (2008)، **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى)**، رسالة الاردن ،الكرك، جامعة مؤتة ماجستير غير منشوره.

قناديلي، جواهر، (2007)، **التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، منشورات جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الكرخي،مجيد(2009)،**التخطيط الاستراتيجي:عرض نظري وتطبيقي**، دار المناهج للنشر، عمان،الأردن.

كردي، أحمد السيد طه(2011) " **أهمية تطبيق معايير الجدارة الوظيفية في اختيار المديرين** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر.

الكفافي، محمد جمال،(2007)،" **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**"، مصر، القاهرة ،الدار الثقافية.

كينيث، كوك.(2003)، **إستراتيجية التخطيط في المنشآت الصغيرة**، ترجمة بيت الأفكار الدولية، الرياض.

ماهر، أحمد(2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، ط1، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجذوب، فاروق. (2002). **الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري**، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان.

المرسي ، جمال الدين، (2006)،" **إدارة المنشآت المتخصصة**، شركة ناس للطباعة، القاهرة، مصر.

المرسي، نبيل محمد، وسليم، أحمد عبدالسلام(2007)، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب الجامعي للنشر، الاسكندرية.

المرعي، حجاج بن صالح(2010). **إدارة الأفراد**، ط(1)، عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

المعيض، نورة، مسعود (2008) " **درجة التزام القادة التربويين بتطبيق معايير الجدارة لاختيار مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن

المغربي،عبدالحميد عبدالفتاح،غريبة،رمضان فهيم(2006)،**التخطيط الاستراتيجي بقياس الاداء المتوازن**،مكتبة الشقري، الرياض

الموسوي، سنان، (2004)، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،الأردن.

ميا علي، زاهر بسام، سوما سليطين(2007) الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية** المجلد (29) العدد (1) ص ص 149-167

هاينز، ستيفن (2007) **التخطيط الاستراتيجي الناجح**.(الطبعة الثالثة)، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

هلال، محمد عبد الغني، (2009)، **مهارات إدارة الأداء**، ط3، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهواري، سيد، (2002)، **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين**، القاهرة، مكتبة عين شمس.

هوشيار، معروف، (2009)، **التخطيط الإستراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد نعيم أسمى، (2009)، **أثر الجدارات الاستراتيجية وتحسين الجــودة على تفوق أداء شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلــسطين،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

ب. المراجع الأجنبية:

Albanese Robert, (1989) "Competency-based Management Education", **Journal of Management Development**, Vol. 8 Iss: 2, pp.66 – 76

Allison Micheal &Jude Kaye(2005) **Strategic Planning for Nonprofit Organization :A Practical Guide and Workbook**, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons ،Inc.. P: 1-2.

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005)"**Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli"**, International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book

Anthony, P.Perrevus, and Kacmar, K.m,(1999). **Human Resource Management**: Astrategic Approach. New York: The Dryden Press.

Armstrong, Michael, (2006): A **Handbook of Human Resource Management Practice**, 10th ed., London: Kogan.

Awad,E & Ghaziri H..(2004). **Knowledge management. Pearson** ,Inc, New Jersy.

Azmi, IIhaamie, (2010). "Competency-based Human Resource Practices in Malaysian Public Sector Organizations. **African Journal of Business Management**. Vol.4 (2), pp. 235-241.

Beasley Mark ; Marianne Bradford; Bruce Dehning, (2009) The value impact of strategic intent on firms engaged in information systems outsourcing **International Journal of Accounting Information Systems**, 10 (2), pg. 79-96

Beaunont, G (2011) Human Resources Investment in Industrial Companies towards Volunteering Work in Case of Disaster: a Suggested Model Using Quality Circles, **Annual Review of Psychology**, 46,237-264

Beigi, Mina, and Shirmohammadi, Melika. (2011). "Effects of an Emotional Intelligence Training Program on Service Quality of Bank Branches", **Managing Service Quality**, Vol. 21 Iss: 5.

Boselie Jean Paul (2011) Human Resource Function Competencies in European Companies, **Journal of Vocational Behavior**, Volume 76, Issue 2, Pages 306-316.

Boyatzis R., (1982). **The competent manager: a model for effective performance**, New York: NY, Wiley Interscience

Boyatzis, R. E. (2009). Competencies As a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. **Journal of Management Development**, Vol. 28, No.9.

Brans M, Hondeghem A (2005). Competency Frameworks in the Belgian Governments: Causes, Construction and Contents. **Public Administration**. Vol.83, No.4.

Burgelman, R., & Grove, A., (1996). "**Strategic Dissonance**", California Management Review, Vol. 38, No. 2

Burgelman, R., (1994). "**Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments"**, Administrative Science Quarterly.

Certo, S., & Peter, P., (1995). "The **Strategic Management Process**", 3rd, ed., Irwin Pub.

Choi Sang Long, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, Salmiah Mohd Amin, (2011) "Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of HR practitioners in Malaysia", **Journal of Management Development**, Vol. 30 Iss: 2, pp.160 - 174

Cowburn, Sarah (2005): Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction? Perspective. **Policy and Practices in Higher Education**, 9(4), 103-109.

Daft, L., (2001). "Organizational Theory and Design" , St. Paul: West Publishing Company, U.S.A.

Das ,Anupam , Vinod Kumar, Uma Kumar, (2011), "The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 28 Iss: 2, pp.195 – 219.

De Ketele ,.(2000)**Evaluation interne du programme competences**, de base (Rapport de synthèse).Tunis: UNICEF.

Dobois, D. D.,. (2003) **Competency-Based Performance, Improvement: A strategy for Organizational Change**, HRD, HRD press, Amherst., M

Draganidis & Chamopoulou, Mentzas, Fotis, Paraskevi, Gregoris,(2006)," **An Ontology Based Tool for Competency Management and Learning Paths**", http//www,i-Know.turgaz,at/Canlent/download/687/2.

Eisenberger, R (2005) Reciprocation of Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 86, No.1, PP. 42-51.

Farrah, J.; Felix, R; & Greenstein, J. (2001). **Best Practices: Strategic Planning**. Foundation for Community Association Research, Alexandria

Fleishman, E., Wetrogan, L. Hulman, C. and Marshall- Mies, J. (1995). **Development of Prototype Occupational Information Network Content Model**, Vol 1. Utah: Utah Department of Employment Security.

Glaister, Keith W; Dincer, Omer; Tatoglu, Ekrem; Demirbag, Mehmet and Zaim, Selim, (2008), “A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country”, **Management Decision**, Vol (46), No (3), pp: 365-391.

Green, P. (1999). **Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies**. San Francisco: Jossey-Bass

Hondeghem A, Parys M (2002). **Competency Management in Belgium: the Flemish and Federal Governments on the Move In: Competency Management in the Public Sector**. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. 49-67.

Hondeghem Annie, Vandermeulen Filip, (2000) "Competency management in the Flemish and Dutch civil service", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 13 Iss: 4, pp.342 – 353**.**

Ilhaamie AGA (2009). Competency Based Recruitment and Selection and Service Quality in Malaysian Public Organizations. **Journal Sarjana**. Vol. 24, No. 2.

Johnson, Gerry, & Scholes, Keven. (1999). **Exploring Corporate Strategy**. 6th ed., Harlow : Prentice Hall.

Kandula,srinivas,r,(2002),**strategic human resource development**, meenakshi printers delhi-110006.

Kenneth, M. Bresnahan. ,(2004), **Core Competenctes in financial Management** , Management analysts and financial specialists council Human Resources committee and JFMIP

Klemp, G. O., Jr. (2003).**Job Competence Assessment**. Boston, MA: McBed and Co., Inc.

Kock, Henrik and Per-Erik Ellström, (2011). "Formal and Integrated Strategies for Competence Development in SMEs", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 35 Iss: 1.

Koenigsfeld, jason Paul, Perdue, Joe, Hyewon Youn, Robert H. Woods. (2011), The Changing Face of Competencies for Club Managers. **International Journal of Contemporary Hospitality Management.** Vol: 23, Issue: 7.

LeDoux, L., Guilbeau R., Kirk, S., & Baker, N., (2005): **Strategic Planning: Managing Strategically** , Taxes , Workforce Commission.

Lemaitre, M. Lewis, R. & Toro, J. (2007). **Guidelines on Self-assessment& Strategic Planning for Palestinian Tertiary Education Institutions** .MOEHE – Palestine.

Liou Cai, Brian H. Kleiner, (2004) "Effective human resource management in employment agencies", **Management Research News,** Vol. 27 Iss: 4/5, pp.91 – 98

Marrelli, A.F.,(1998),"An Introduction to Competency Analysis and Modeling", **Performance ImprovementJournal**,Vol.37.pp.8-17.

Mc Clelland, D.C., (1993), "Testing for Competence Rather than for Intelligence", **American Psychologist,** 28, 1-14, on www. Orientation, it

Mcgregor, B, (1994), public Service Status Review The Excellence Agend, **Public Administration**, Vol.54, No.3, pp:89-101.

Mertins, K., Heisig ,P., Vorbeek, J. (2001)"**Knowledge management - Best Pratices In Europe",** "Harcourt college publishers.

Mikulowski W (2002). Competencies for Countries in Transition: a Case Study of the Polish Civil Service IN Competency Management In: The Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp.155-169.

Mikulowski W (2002). Competencies for Countries in Transition: a Case Study of the Polish Civil Service IN Competency Management In: The Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp.155-169.

Mirabile, R. (1997). Everything You want to Know about Competency Modeling. **Training and Development**, 73-77.

Moqvist L (2002). The Competency Dimension of Leadership: a Study of Top Managers in Swedish Public Administration In: Competency Management in the Public Sector. S. Horton et al (Eds). UK: IOS Press. pp. 91-104.

Nybo, G. (2004). Personnel Development for Dissolving Jobs: Towards a Competency-Based Approach.**International Journal of Human Resource Management**, Vol.15.

Sani, Abdulkadir, D. (2012), SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, **Business Intelligence Journal**, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20.

Singh Navsharan, eds.(2007), **Gender Justice, Citizenship and Development. New Delhi:** Zubaan and Ottawa, International Development Research Centre, 15-57.

Soltani, Ebrahim, & Meer, Robert van der, & Williams, Terry M. (2009). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16 (3), pp. 48-59.

Steadham, KS, (2006): Strategic Management Competencies Among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges, **Academy of Management Journal**, 38(3), 635–672

Tett, R., Guterman, H., Bleier, A., and Murphy, P. (2000).Development and Content Validation of a“Hyperdimensional” Taxonomy of Managerial Competence. **Human Performance**, Vol. 13, No. 3.

White, Robert (2009) Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. **Psychological Review**, 203, pp. 279-333.

Wickramasinghe Vathsala, Nimali De Zoyza, (2009) "A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization", **Journal of Management Development**, Vol. 28 Iss: 4, pp.344 - 360

Wirtz,et,al, J, (2008) “Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines”, **Managing Service Quality**, vol., 18, Issue, 1, pp. 4 – 19.

الملحق (أ)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أخي الفاضــــل :

أختي الفاضلة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **مدى تطبيق الجدارات المحورية في سياسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق المواءمة الإستراتيجية** ، راجياً التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، بالإجابة على جميع فقراتها بدقة وموضوعية لاستخدام بياناتها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. علماً بأن جميع المعلومات في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد فتحي المعايطه

جامعة مؤتة / كلية أداره الأعمال

mohammedalmaytah@yahoo.com

القسم الأول: خصائص العينة

القسم الأول : ضع إشارة (√)في المربع المناسب:

1 ـ النوع الاجتماعي.

ذكر ☐ أنثى ☐

2 ـ العمر:

18- 29 سنة ☐ 30- 39 سنة ☐

40- 49 سنة ☐ 50 سنة فاكثر ☐

3 ـ المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐

دراسات عليا ☐

4 – المستوى الوظيفي:

مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐

مدير أداره ☐ رئيس قسم ☐

5 ـ الخبرة الوظيفية.

5 سنوات فأقل ☐ 6 – 10 سنوات ☐

11 – 20 سنة ☐ 21 – 30 سنة ☐

31 سنة فأكثر ☐

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماما
	جدارة حل المشكلات في سياسات إدارة الموارد البشرية					
.1	يتم التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية لتحديد العاملين القادرين على حل المشكلات التي تواجة العمل بشكل مستمر.					
.2	يتم استقطاب العاملين القادرين على مواجهة مشكلات العمل .					
.3	يتم عقد دورات تدريبية للعاملين لتحسين قدراتهم في حل المشكلات.					
.4	يتم منح مكافأت وحوافز للعاملين القادرين على حل مشكلات العمل المتكررة.					
.5	اراعي عند تقيمي لاداء العاملين مدى مقدرتهم على حل مشكلات العمل.					
	جدارة الاتصال في سياسات إدارة الموارد البشرية					
.6	اراعي في عملية تخطيطي لا حتياجاتي من الموارد البشرية تــوافر عــاملين يتمتعون بمهارات اتصال					
.7	اراعي في عملية اختيار العاملين تمتعهم بدرجة عالية من مهارات الاتصال مع الاخرين وقدرة التعامل مع الاخرين بشكل فعال.					
.8	يتم عقد برامج تدريبيه للعاملين لتزويدهم بمهارات اتصال فعاله .					
.9	يتم منح مكافات للعاملين الذين يتمتعون بمهارات اتصال فاعلة.					
.10	اراعي في عمليه تقييم اداء العاملين مهاراتهم في الاتصال مع الاخرين.					
	الجدارة الفنية في سياسات إدارة الموارد البشرية					
.11	اراعي عند التخطيط للاحتياجات من الموارد البشريه المهارات الفنية للعاملين.					
.12	تتم عمليه اختيار العاملين بناءا على المهارات الفنية التي يمتلكوها.					
.13	يتم عقد برامج تدريبية مختصه للعاملين لتنمية مهاراتهم الفنية في العمل .					
.14	اهتم اثناء تقييمي لاداء العاملين بمهاراتهم الفنيه بالعمل .					
.15	يتم ربط الحوافز للعاملين بقدراتهم ومهاراتهم الفنية في العمل .					
	الجدارة المعرفية في سياسات إدارة الموارد البشرية					
.16	عند التخطيط للموارد البشريه نرغب بالحصول على عاملين لديهم مهــارات معرفيه عاليه.					
.17	يتم اختيار العاملين بناء على مهارتهم المعرفية العالية .					
.18	يتم عقد برامج تدريبيه مختصه للعاملين لزيادة وتنمية المعارف لديهم					
.19	يتم تقييم اداء العاملين بناء على القدرات المعرفيه المتوفره لديهم					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماما
.20	تتم عملية ربط بين المكافات والحوافز للعاميلن وبين امتلاكهم المهارات المعرفيه .					
	الجدارة الإدارية في سياسات إدارة الموارد البشرية					
.21	تتم عمليه التخطيط للموارد البشريه للحصول على عاملين لديهم مهارات ادارية عاليه					
.22	تعتمدعمليه اختيار العاميلن بناء على توافر المهارات والقدرات الإدارية لديهم .					
.23	يتم عقد برامج تدريبيه للعاملين لزيادة المهارات و القدرات الإدارية .					
.24	اراعي عند تقييمي لاداء العاملين المهارات الإدارية التي يتمتعون بها .					
.25	تتم عملية ربط بين حوافز العاملين وبين مهاراتهم وقـــدراتهم الاداريـــة فـــي العمل.					
	المواءمة الإستراتيجية الداخلية					
.26	تحدّد المؤسسة التي اعمل بها نقاط القوة لتحديد الأولويات التي تمكنهـــا مـــن تحقيق الخطط المستقبلية.					
.27	تساعدني كفاءتي في تحليل البيانات في التنبؤ بمتغيرات البيئة الداخلية المحيطة بالعمل.					
.28	يتمتع النمط الاداري في المؤسسة بالمرونة الامر الذي يتماشى مـــع التحليـــل الاستراتيجي للبيئة الداخلية .					
.29	سرعة التغيير في البيئة الداخلية للمؤسسة يتماشى مع الثقافة التي تتبناها.					
.30	المؤسسة تحدد أهدافها وغاياتها من رؤيتها الإستراتيجية الواضحة.					
.31	تحدّد المؤسسة نقاط الضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجيّ للبيئة الداخلية.					
.32	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة التشغيلية الداخلية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف فيها.					
.33	تكرس المؤسسة إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها.					
.34	تعمل المؤسسة على توظيف الاستراتيجيات لمعالجة ضعف الموارد المالية والبشرية.					
.35	تحديد المؤسسة الأولويات الإستراتيجية التي تجعلها غير قادرة على التنافس.					
	المواءمة الإستراتيجية الخارجية					
.36	تحلل المؤسسة التي اعمل بها البيئة التنافسية الخارجية لها لتحديد الفرص المتاحة.					
.37	تعمل المؤسسة على تحديد الفرص المتاحة والتي ينبغي استثمارها.					
.38	تقوم المؤسسة بتحديد الفرص الموجودة من خلال التحليل الاستراتيجّي للبيئة الخارجية.					

الرقم	الفقرة	درجة الإجابة				
		موافق تماما	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق تماما
.39	تُحلل البيئة الخارجية للمؤسسة ,للتعرف إلى الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.					
.40	توظف المؤسسة الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الظروف التي تساعدها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية					
.41	تنتهج المؤسسة التي اعمل بها سياسة تبادل المعلومات بين جميع الإدارات المعنية بتحقيق المواءمة الإستراتيجية.					
.42	يدفع التغيير في التشريعات الحكومية المؤسسة إلى تغيير خططها الإستراتيجية.					
.43	يدفع توسيع الرقابة الحكومية المؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.					
.44	تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية ,للتعرف إلى التهديدات التي تواجهها.					
.45	تقوم المؤسسة بتحديد التهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.					

الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د. فايز الزعبي	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
أ.د. حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. نضال الحوا مدة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ.د. محمد ياغي	إدارة عامة	الجامعة الاردنية
أ.د. فوزي مسعود	إدارة عامة	الجامعة الاردنية
أ.د. عباس الربيعي	إدارة أعمال	الجامعة الاردنية فرع العقبة
د. محمد صالح	إدارة أعمال	الجامعة الاردنية فرع العقبة
د. سامر البشابشة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. فيروز الضمور	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
د. محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
د. كامل الحواجرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
د. خالد الزريقات	إدارة أعمال	جامعة الاسراء

المعلومات الشخصية

الاسم: محمد فتحي المعايطة

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2013

هاتف رقم: 0799808102

البريد الإلكتروني: mohammedalmaytah@yahoo.com